ÖZEL EK
Devlerin Omuzunda Yükselmek

Eliyahu M. Goldratt ve Jeff Cox

AMAÇ

SÜREKLİ İYİLEŞTİRME SÜRECİ



200'ün üzerinde üniversite ve işletme fakültesinde ders kitabı olarak okutulan ve yöneticilerin elinden düşmeyen iş ve aşk romanı.

GÖZDEN GEÇİRİLMİŞ YENİ BASKI



AMAÇ

SÜREKLİ İYİLEŞTİRME SÜRECİ

Eliyahu M. Goldratt
Jeff Cox

Çeviren
Ayşe Bilge Dicleli



ISBN 978-605-2261-05-7
The Goal – Eliyahu M. Goldratt & JeffCox, North River Press USA

Optimist Yayın Grubu San. ve Tic. Ltd. Şti.
Sertifika no. : 11971
Telefon : 0216 481 29 17-18
Faks : 0216 521 10 64
e-posta: optimist@optimistkitap.com
www.optimistkitap.com
facebook.com/optimistkitap
twitter.com/optimistkitap
www.youtube.com/OptimistKitap
www.optimistkitapblog.com

Optimist yayın no. : 125
Konu : İş-Yönetim/Kişisel Gelişim
Yayına hazırlayan : Cemal Engin

Baskı : Aralık 2018, İstanbul
Düzelti : Ahmet Ant
Düzenleme : Selim Talay
Baskı ve cilt : Optimum Basım San. ve Tic. Ltd. Şti.
Sertifika no. : 41707
Tevfikbey Mah.
Dr. Ali Demir Cad. NO:51/1
34295 Küçükçekmece/İstanbul
Tel: 0212 463 71 25

Önsöz

Amaç (The Goal) bilim ve eğitimle ilgili bir kitaptır. Bu iki kelimenin aşırı saygı ve gizem yüklü bir sis perdesinin ardında gerçek anlamlarını yitirecek ölçüde aşındırıldığına inanıyorum. Bence ve saygıdeğer bilimcilerin ezici çoğunluğu açısından bilim, ne doğanın sırlarını, hatta ne de gerçekleri ele alır. Bilim sadece dolaysız mantık yürütme aracılığıyla doğanın pek çok olgusunun varlığını açıklayabilecek bir dizi asgari varsayımı formüle edip uygulamak için yararlandığımız bir yöntemdir.

Fizikteki Enerjinin Korunumu Yasası hakikat değildir. Bu, sadece muazzam miktarda doğal olguyu açıklamada geçerli olan bir varsayımdır. Böylesi bir varsayım hiçbir zaman kanıtlanamaz, çünkü sonsuz miktarda olguyu açıklayabilmesi bile evrensel uygulanabilirliğini ispatlamaz. Öte yandan bu varsayım, bununla açıklanamayan tek bir olgu tarafından bile çürütülebilir. Bu çürütülme, varsayımın geçerliliğini ortadan kaldırmaz. Sadece daha fazla geçerli olan bir başka varsayımın gerekliliğini ya da varlığını vurgular. Yerini Einstein'ın daha evrensel ve daha geçerli olan enerji ve kütlenin korunumu varsayımına bırakan enerjinin korunumu varsayımında söz konusu olan budur. Einstein'ın varsayımı da bir önceki kadar "hakikat" değildir.

Nasıl olmuşsa, bilimin çağrıştırdığı anlamı son derece seçmeci ve sınırlı bir biçimde doğal olguların sınırlı bir montajı haline getirmişiz. Fizik, kimya ya da biyolojiyle meşgul olduğumuzda bilime atıfta bulunuruz. Bu kategorilerin içine girmeyen daha pek çok doğal olgunun, örneğin örgütlerle, özellikle de sanayi örgütleriyle ilgili olguların da var olduğunu fark etmeliyiz. Eğer bunlar doğa olguları değilse, nedir? Örgütlerin içinde gördüğümüz şeyleri gerçeklik yerine hayal arenasına mı yerleştirmeliyiz?

Bu kitap az sayıda varsayım formüle edip bunlarla çok sayıda sanayi olgusunun açıklanabileceğini dile getiren bir denemedir. Kitabın varsayımlarından her gün işletmelerimizde karşılaştığımız olguların türetilmesini sağduyulu diyebileceğiniz kadar kusursuz olup olmadığına okur olarak siz karar vereceksiniz. Sırası gelmişken, sağduyuya pek o kadar sık rastlanamadığını ve bunun bir mantıksal sonuç zincirine

yapabileceğimiz en büyük iltifat olduğunu belirtmek gerekir. Sağduyunuzu kullandığınızda, aslında bilimi akademinin Fildişi kulesinden çıkarmış ve ait olduğu yere, hepimizin erişebileceği bir yere koymuş ve etrafınızda gördüğünüz her şeye uygulayabilir hale getirmiş olursunuz.

Bu kitapta yeni bir bilim dalı oluşturmak ya da var olan bir bilim dalını geliştirmek için olağanüstü bir beyin gücüne sahip olmak gerekmediğini göstermeye çalıştım. Gerekli olan sadece tutarsızlıklarla cesaretle yüzleşmek ve "her zaman böyle yapılırdı" diyerek bu yüzleşmeden kaçmaktan sakınmaktır. Kitaba, bir ölçüde işine bağlı her yöneticiye oldukça tanıdık geleceğini düşündüğüm bir aile yaşamı öyküsünü de örme cüretini gösterdim. Bu, kitabı daha popüler kılmaktan çok, doğanın pek çok olgusunu, bilim söz konusu olduğu zaman yersiz görerek saf dışı bırakmaya eğilimli olduğumuzu vurgulamak için yapılmıştır.

Kitapta eğitimin anlamını da göstermeye çalıştım. Ancak kendi tümdengelim sürecimizle öğrenebildiğimize ciddiyetle inanıyorum. Nihai sonuçların bize sunulması bir öğrenme yöntemi olamaz. En azından bu, talimini yapmış olduğumuz bir yöntemdir. Bu nedenle kitabın mesajını Sokrates tarzında vermeyi denedim. Jonah çözümleri Alex Rogo'ya vermez, ünlem işaretlerinin yerine soru işaretleri koyarak onu çözüm üretmeye teşvik eder. İnanıyorum ki, bu yöntem sayesinde siz okurlarım cevapları Alex Rogo'dan önce bulacaksınız. Kitabı eğlenceli bulursanız, belki eğitim vermenin ve ders kitapları yazmanın bu şekilde olması gerektiği yolundaki görüşümü de paylaşabilirsiniz. Ders kitaplarımız bize bir dizi sonuç sunmayan, yanıtları bizzat okurun tümdengelim süreciyle kendisinin bulmasını sağlayan haritalar olmalıdır. Eğer bu kitapla bilim ve eğitim hakkındaki görüşlerinizi biraz olsun değiştirebilirsem, kendimi ödüllendirilmiş sayacağım.

Birinci Baskının Önsözü

Amaç imalat yapmanın yeni global ilkelerini ele almaktadır; kendi dünyasının daha iyi olabilmesi için ne yapması gerektiğini anlamaya çalışan insanlarla ilgilidir. Bu tür insanlar sorunlarını mantıklı ve istikrarlı bir şekilde düşündükçe, kendi davranışlarıyla sonuçlar arasındaki “neden-sonuç” ilişkisini tespit edebilir duruma gelirler. Bu süreç içinde işletmelerini kurtaran ve başarılı kılan bazı temel ilkeleri geliştirirler.

Bilimi dünyanın nasıl ve neden böyle olduğunu anlamaktan öte bir şey olarak görmüyorum. Herhangi bir anda bilimsel bilgimiz sadece o andaki en gelişkin anlayış düzeyimizdir. Mutlak doğrulara inanmıyorum. Bu tür inanışlardan, daha iyi anlama arayışının önünü kestikleri için, korkarım. Nihai yanıtlara sahip olduğumuzu düşündüğümüzde ilerleme, bilim ya da anlayışın gelişmesi sona erer. Ne var ki dünyamızı anlama çabası kendi başına bir amaç olamaz. Bilgiyi, dünyamızı daha güzel, hayatı daha anlamlı kılmak için aramak gerekir.

İmalatla, bunun nasıl işlediğiyle (gerçeklik) ve niçin böyle olduğuyla ilgili anlayışımı aktarabilmek için tür olarak romanı seçmiş olmamın pek çok nedeni var. Birincisi, bu ilkelerin anlaşılırlığını artırmak ve fabrikalarımızda sık sık yaşadığımız kaosa nasıl düzen getirdiklerini göstermek istiyorum. İkincisi, bu anlayışın gücünü ve getireceği yararları somut olarak açıklamayı amaçlıyorum. Elde edilen sonuçlar bir fantezi değildir. Gerçek işletmelerde sağlanmış ve halen de sağlanmakta olan sonuçlardır. Batı dünyasının ikinci ya da üçüncü sınıf imalatçı olması gerekmiyor. Eğer doğru ilkeleri anlar ve uygularsak, herkesle rekabet edebiliriz. Okurların bu ilkelerin bankalar, hastaneler, sigorta şirketleri ve ailelerimiz gibi başka örgütlenmelerde de geçerli olduğunu göreceğini umuyorum. Aynı gelişme ve iyileşme potansiyeli bütün örgütlerde mevcut olabilir.

Son olarak ve en önemlisi, hepimizin seçkin bilimciler olabileceğimizi göstermek istedim. İyi bir bilimci olmanın sırrının beyin gücümüze dayanmadığına inanıyorum. Beynimiz yeterlidir. Sadece gerçekliğe

bakmamız ve gördüklerimiz üzerine mantıklı ve kesin bir biçimde düşünmemiz gerekiyor. Gördüklerimizle ve çıkardığımız sonuçlarla işlerin nasıl yapıldığı arasındaki tutarsızlıklarla cesaretle yüzleşmek, en önemli unsurdur. Temel varsayımlara böyle meydan okumak atılımlar için zorunludur. Bir fabrikada çalışmış olan hemen herkes davranışlarımızı kontrol eden maliyet muhasebesine dayalı verimliliklerden en azından rahatsızlık duymuştur. Ancak çok azımız bu "dokunulmaz kutsal ineğe" meydan okumuştur. Anlamada ilerleme kaydedebilmek, dünyanın nasıl ve niçin böyle olduğuna ilişkin temel varsayımlara meydan okumayı gerektirir. Eğer dünyamızı ve ona egemen olan ilkeleri daha iyi anlayabilirsek, eminim ki hepimizin hayatı daha iyi olacaktır.

Bu ilkeleri arama ve "Amaç"ı kendinize göre yorumlama yolculuğunda hepinize iyi şanslar diliyorum.

Yazar Hakkında

Dr. Eliyahu Goldratt (1947-2011) bir eğitimci, yazar, bilim adamı, filozof ve iş yönetimi lideriydi. Ama hepsinden daha önce başkalarını düşünmeye zorlayan bir düşünce adamıydı. Sıkça geleneklere uymayan, uyarıcı ve "kutsal inekleri kesen" biri olarak tanımlanan Dr. Goldratt, dinleyicilerini iş idaresi yöntemlerini taze ve yeni bir vizyonla sorgulamaları ve yeniden gözden geçirmeleri için cesaretlendirmiştir.

Bireylerin ve organizasyonların:

- Neyi değiştireceklerine—nasıl bir kaldıraç noktası bulup, kullanacaklarına,
- Neye değiştireceklerine—nasıl basit, pratik çözümler yaratacaklarına,
- Nasıl değiştireceklerine—nasıl güvenilir ve istikrarlı bir iyileştirme çevresi oluşturacaklarına,

yardımcı olmak için genel bir çerçeve olan Kısıtlar Kuramını (Theory of Constraints, TOC) yaratmış ve geliştirmiştir.

Dr. Goldratt yeni iş yönetimi felsefelerinin ve sistemlerinin geliştirilmesi konularında dünyaca tanınmış bir liderdi. General Motors, Proctor&Gamble, AT&T, NV Philips, ABB ve Boeing gibi dünyanın en büyük şirketlerinin birçoğu tarafından aranan bir eğitimciydi. Bir fizikçi olan Dr. Goldratt, lisans derecesini Tel Aviv Üniversitesinden, yüksek lisans ve doktora derecelerini Bar-Ilan Üniversitesinden almıştır. İş yönetiminde çığır açan çalışmalarına ek olarak, Dr. Goldratt TOC fikirlerini öğretmenlere ve çocuklara anlatmayı amaçlayan Eğitim İçin Kısıtlar Teorisi (TOC for Education, www.tocforeducation.com) adlı kâr gözetmeyen bir organizasyonun kurucusudur.

Dr. Eli Goldratt'ın *The Goal* (Amaç) adlı kitabının tüm zamanların en çok satan iş kitaplarından biri olduğu kabul edilir. *Amaç*'ın Japonya baskısı bir yıldan kısa bir süre içinde 500.000'den fazla satmıştır. *Amaç* 1984 yılında yazılmasına rağmen, *Time*'ın yayınladığı—iş yönetimi hakkındaki

düşüncelerimizi değiştiren—“En Etkili 25 İş İdaresi Kitapları” özel listesinde yer almıştır.

Dr. Goldratt içlerinde *It's Not Luck* (Şans Söz Konusu Değil) (Amaç’ın devamı), *Critical Chain* (Kritik Zincir), *Necessary But Not Sufficient* (Gerekli Ama Yetersiz), *Isn’t it Obvious* (Şimdi Anladım!) gibi iş romanları olan başka birçok kitap yazmıştır. Kitapları 30 dile çevrilmiş ve dünya çapında yedi milyonun üzerinde satmıştır. Kendisi en önemli kitabının—anlamlı bir hayat yaşamanın yanı sıra başarılı bir iş kurmanın dayanağı olması gerektiğine inandığı felsefi prensipleri açıklaması nedeniyle *The Choice* (Seçim) olduğunu hep söylemiştir.

1990’ların ortasında Avraham Y. Goldratt Enstitüsünden emekli olduktan sonra, “TOC’yi organizasyonları yönetmenin ana yolu yapmak”—Üretim, Tedarik Zinciri&Dağıtımı, Proje Yönetimi ve Perakendede iş verimliliğini iyileştirecek etkili bir platform oluşturmak, karar vermenin kalitesini artırmak, iletişimi iyileştirmek, yeni çözümleri teşvik etmek ve şirketlerin sürekli gelişmesini sağlamak için Goldratt Consulting’i (Goldratt Danışmanlık) kurdu.

AMAÇ

1



Sabah 7:30'da dış kapıdan girer girmez otoparkın öteki ucunda durmakta olan o vişne çürüğü Mercedes'i gördüm. Tam fabrikanın yanına, büroların biraz ilerisine park edilmişti. Üstelik *benim* park yerimde duruyordu. Buna Bill Peach'den başka kim cüret edebilirdi? O saatte otoparkın tamamen boş olmasının hiç önemi yoktu. "Misafir"ler için işaretlenmiş yerler de bomboştu. Ama hayır, Bill bana ayrılmış olan yere park etmişti. Bill kurnazca açıklamalar yapmayı severdi. Tamam, o bölümden sorumlu başkan yardımcısıydı; bense sadece sıradan bir fabrika müdürüydüm. Bu yüzden Allahın cezası Mercedes'ini nereye isterse oraya park edebileceğini sanıyordu.

Mazda'mı onun arabasının yanına ("denetçi" diye işaretlenmiş yere) koydum. Mercedes'in etrafından dolanırken göz attığım plakasında "BİR NUMARA" yazılıydı; artık bunun Bill'in arabası olduğundan emindim. Ve bu, hepimizin bildiği gibi, Bill'in gözünü dikmiş olduğu mevkiye pek uygun düşüyordu. Bill CEO olmak istiyordu. Bunu ben de isterdim. Ama bu fırsatın hemen elime geçmeyecek olması çok kötüydü.

Her neyse, büro kapılarına doğru yürüdüm. Adrenalinim çoktan yükselmeye başlamıştı. Bill'in burada ne işi vardı? Bu sabahki işleri halletmekle ilgili bütün ümidimi yitirmiştim. Günün yoğunluğu içinde halledemediğim işleri yapmak için genellikle işe erken gelirdim; böylece telefonlar ve toplantılar başlamadan, alevler boy atmaya başlamadan önce gerçekten pek çok iş bitirirdim. Bugün bunu yapamayacaktım.

Birisinin, "Bay Rogo" diye seslendiğini duydum.

Fabrikanın yan kapısından fırlayarak bana doğru gelmekte olan dört kişiyi görüp durdum. Vardiya nezaretçisi Dempsey, sendika temsilcisi Martinez, tanımadığım bir vardiya işçisi ve merkez makine formeni Ray bana doğru yürüyor ve hepsi aynı anda bir şeyler söylüyordu. Martinez bağıra bağıra greve gideceklerini söylüyordu. Vardiya işçisi tacizle ilgili bir şeyler anlatıyordu. Ray, Allahın cezası işi gerekli bütün parçaların bulunmaması yüzünden bitiremeyecek olmamızdan yakınıyordu. Birdenbire kendimi bir hayhuyun ortasında buluverdim. Karşılıklı bakışıp durduk. Daha bir fincan kahve bile içememiştim.

Sonunda herkesi yatıştırıp ne olduğunu sorabildim. Bay Peach'in bir saat önce geldiğini, benim fabrikama girdiğini ve 41427 sayılı müşteri siparişini sorduğunu öğrendim.

Ve her ne hikmetse, 41427 sayılı müşteri siparişinin akıbetini hiç kimse bilememişti. Bunun üzerine Peach yakaladığı herkesi azarlamış ve siparişin durumu hakkında sorguya çekmişti. Oldukça büyük bir siparişin söz konusu olduğu ortaya çıkmıştı. Ama aynı zamanda sipariş gecikmişti. Peki, ama bunda yeni olan bir şey mi vardı? Bu işletmede zaten her şey gecikmekteydi. Gözlemlerime göre, bu fabrikadan siparişler için dört tür öncelik söz konusuydu: Acil… Çok Acil… Son Derece Acil… ve Hemen ŞİMDİ Yap! Hiçbir şeyi zamanından önce bitiremezdik.

41427'nin sevke hazır olmadığını keşfeder etmez, Peach hızlandırıcı rolünü oynamaya başlamıştı. Bağırıp çağırıyor ve Dempsey'e emirler yağdırıyordu. Sonunda hemen hemen bütün parçaların hazırlanıp istiflendiği ortaya çıkmıştı. Ancak montaj yapılamıyordu. Ara montaj parçalarından biri henüz hazır değildi, bir operasyondan daha geçirilmesi gerekiyordu. Adamlar bu parça olmadan montajı yapamazlardı ve montajı yapamayınca da sevkıyatı gerçekleştirememeleri çok doğaldı.

Eksik olan ara montaj parçalarının bir CNC tornanın önünde sıra beklediği ortaya çıkmıştı. Bu bölüme gittiklerinde operatörün torna ayarlarını birisinin verdiği bir talimatla eksik olan bu parça için *değil*, "hemen şimdi yap" kategorisindeki bir başka ürün için hazırlamış olduğu ortaya çıkmıştı.

Öteki "hemen şimdi yap" işi Peach'in umurunda değildi. Ne yapıp edip 41427'yi bir an önce sevk etmek istiyordu. Bu nedenle Dempsey'e, formen Ray'i baş operatörüne öteki acil işi bir kenara bırakıp 41427'nin eksik parçasını işlemesi için emir vermek üzere yönlendirmesini söylemişti. Bunun üzerine operatör bir Ray'e, bir Dempsey'e, bir Peach'e bakmış,

elindeki anahtarı fırlatarak hepsinin delirdiğini söylemişti. Herkesin ısrarla talep ettiği *öteki* parça için gerekli ayarları yapmak kendisinin ve yardımcısının bir buçuk saatini almıştı. Allah cezasını versin! Bunun üzerine her zaman diplomatlığı elden bırakmayan Peach benim nezaretçimi, benim formenimi atlamış ve baş operatöre dönüp kendisine söyleneni yapmazsa işten atılacağını bildirmişti. Başka şeyler de söylenmişti. Operatör işi bırakmakla tehdit ediyordu. Sendika temsilcisi de gelmişti. Herkes deliye dönmüştü. Hiç kimse çalışmıyordu. Ve sabahın köründe tepesi atmış dört kişi durmuş olan fabrikanın önünde beni karşılamaktaydı.

"Peki, Bill Peach şimdi nerede" diye sordum.

Dempsey, "Sizin büronuzda" yanıtını verdi.

"Pekâlâ, gidip ona kendisiyle konuşmak üzere bir dakika sonra orada olacağımı söyler misin?" dedim.

Dempsey minnettar bir vaziyette büro kapılarına doğru seyirtti. Martinez ve vardiya işçisine döndüm. Vardiya işçisinin bizzat operatörün kendisi olduğunu fark ettim. Benim açımdan işten çıkarma ya da uzaklaştırmanın söz konusu olmayacağını, olup bitenlerin bir yanlış anlamadan kaynaklandığını söyledim. Bu sözler Martinez'i pek tatmin etmedi. Operatör, Peach'in kendisinden özür dilemesini istiyordu. Ben ise buna pek niyetli değildim. Martinez'in kendi başına grev çağrısında bulunamayacağını biliyordum. Bu nedenle, sendikanın eğer şikâyette bulunmak istiyorsa bunu yapabileceğini söyledim. Gün içinde daha sonra sendikanın yerel temsilcisi Mike O'Donnell ile görüşecektim. Bütün bunları gereken prosedüre göre ele alacaktık. O'Donnell ile görüşmeden kendisinin de bir şey yapamayacağının farkına varan Martinez sonunda söylediklerimi kabul etti. Vardiya operatörüyle birlikte atölyeye döndü.

Ray'e, "İşe geri dönmelerini sağlamak gerek" dedim.

Ray, "Tabii, ama hangi parçayı işleyeceğiz" diye sordu. "İşlemek üzere ayar yaptığımızı mı, Peach'in istediğini mi?"

"Peach'in istediğini yapın" dedim.

"Peki, ama bir ayar süresi kadar zamanı harcamış olacağız."

"O zaman harcayın. Bak Ray, daha durumun ne olduğunu bile bilmiyorum. Ama eğer Bill buraya gelmişse, acil bir durum var demektir. Bu sana mantıklı gelmiyor mu?"

"Elbette. Sadece ne yapacağımızı bilmek istedim."

Kendisini daha iyi hissetmesi için devam ettim: "Tamam, birden kendini bu hengâmenin ortasında buluverdin. Şimdi ayarı olabildiğince çabuk yapıp

o parçayı işleyelim.”
Ray, “Peki! ” dedi.
İçeri girdiğimde işletmeye geri dönmekte olan Dempsey’e rastladım. Biraz önce odamdan çıkmıştı ve oradan uzaklaşmak için acele ettiği her halinden belli oluyordu. Beni görünce kafasını salladı.
Yarım ağız, “İyi şanslar” dedi.
Odamın kapısı ağzına kadar açıktı. İçeri girdim. İşte oradaydı. Bill Peach masama geçip oturmuştu. Tıknaz, geniş omuzlu bir adamdı; çelik grisi gür saçlarıyla uyumlu gözleri vardı. Çantamı koyarken, *Boynundaki urgan elimde Rogo,* diyen o gözleri üzerimde hissettim.
“Pekâlâ Bill, neler oluyor” diye sordum.
“Otur, seninle konuşmamız gereken şeyler var” dedi.
“Ben de bunu istiyorum, ama yerime oturmuşsun.”
Yanlış bir şey söylemiştim.
“Neden burada olduğumu mu bilmek mi istiyorsun? Senin bitli kelleni kurtarmak için buradayım.”
“Biraz önce karşılaştıklarıma bakılırsa, işçilerimle ilişkilerimi berbat etmek için gelmişsin” dedim.
Gözlerini bana dikti ve acı acı konuştu: “Eğer burada bir şeyler yapamazsan, işçilerinle ilişkilerinden endişe duymana gerek kalmayacak. Çünkü hakkında endişe duyacağın bu fabrika da olmayacak. Aslında, endişe duyacak bir işin de kalmayacak, Rogo.”
“Tamam tamam, bir dakika sakin ol. Konuşalım. Bu siparişle ilgili sorun nedir?”
Bill anlatmaya başladı; önceki gece saat on civarında UniCo’nun en büyük müşterilerinden birisinin yönetim kurulu başkanı olan ihtiyar Bucky Burnside’dan bir telefon almıştı. Siparişinin (41427) yedi hafta gecikmiş olması nedeniyle Bucky’nin küplere bindiği anlaşılıyordu. Geçmişi hatırlatıp Peach’i bir saat boyunca adeta taşa tutmuştu. Herkes işi rakiplerimizden birine vermesi gerektiğini söylerken, Bucky siparişi bize vermek için tek başına mücadele etmişti. O akşam birlikte yemek yediği bazı müşterileri siparişleri geciktiği için tepesine binmişlerdi. Bu da bizim yüzümüzdendi. Bucky deliye dönmüştü (ve muhtemelen biraz da içkiliydi). Peach adamı ancak olayı bizzat ele alacağını ve siparişinin dağları devirmek pahasına da olsa, bu akşam sevk edileceğini söyleyerek yatıştırabilmişti.
Bill’e bu siparişi bir kenara bırakmakla hata yaptığımızı, konuyla bizzat ilgileneceğimi söylemeye çalıştım. Ama sabahın köründe buralara kadar

gelip fabrikamı alt üst etmesi şart mıydı?

"Dün akşam sana telefon ettiğimde neredeydin" diye sordu. Bu koşullarda kendisine benim de bir özel hayatım olduğunu söyleyemezdim. Telefon çaldığında, iki kez açmadığımı, çünkü o sırada kendisiyle yeteri kadar ilgilenmediğimi iddia eden karımla kavga etmekte olduğumu anlatamazdım. Üçüncü çalışında da açamazdım, çünkü daha yeni barışmıştık.

Peach'e eve geç döndüğümü söyledim. Konuyu deşmedi. Bunun yerine, fabrikamda ne olup bittiğini nasıl olur da bilmediğimi sordu. Siparişlerin geç kalmasıyla ilgili şikâyetleri dinlemekten bıkıp usanmıştı. Neden işime hâkim olamıyordum…

"Bildiğim bir şey varsa" dedim, "üç ay önceki ikinci grevden sonra bizi yüzde yirmilik bir personel kısıntısına zorladın. Bu kapıdan zamanında bir şey çıkarabilirsek, kendimizi şanslı saymamız gerekir."

Alçak bir sesle, "Al" dedi, "şu kahrolası siparişi bitirin. Duydun mu?"

"O zaman bana ihtiyaç duyduğum kadar adam verin."

"Al, Allah aşkına verimliliğinize bir göz atın! İyileştirme yapabilecek olanaklarınız var. Elindekileri daha etkin kullanmadan bana gelip insan isterim diye ağlama."

Tam bir şey söyleyecektim ki Peach susmam için eliyle ağzımı kapattı. Ayağa kalktı ve kapıyı kapatmaya gitti. Allah kahretsin, diye düşündüm.

Peach geri dönüp, "Otur!" dedi.

Bütün bu süre boyunca ayakta durmuştum. Masamın önündeki konuklara ayrılmış koltuklardan birisine iliştim. Peach ise yeniden masama oturdu.

"Bak Al, bunu tartışmakla zaman kaybetmeyelim. Son üretim raporun her şeyi ortaya koyuyor."

"Tamam, haklısın, konu Burnside'ın siparişinin sevkıyatı."

Peach patladı. "Lanet olası, konu Burnside'ın siparişi değil. Burnside'ın siparişi buradaki sorunun sadece bir belirtisi, o kadar. Buraya gecikmiş bir siparişi hızlandırmak için mi geldiğimi sanıyorsun? Yapacak başka işlerimin olmadığını mı düşünüyorsun? Buraya hem senin içinde hem de bu fabrikadaki herkesin içinde yeni bir ateş yakmak üzere geldim. Söz konusu olan sadece bir müşteri hizmeti değil. Fabrikan para kaybediyor."

Sanki söylediklerini hazmetmemi bekliyormuş gibi bir an durdu. Sonra, yumruğunu masaya vurduktan sonra işaret parmağını bana doğrulttu.

"Eğer siparişleri bu kapıdan çıkaramıyorsan, sana bunu nasıl yapabileceğini öğreteceğim. Gene de yapamazsan, ne sana ne de bu

fabrikaya ihtiyacım kalmayacak."
"Bill, dur bir dakika."
"Kahrolası, bir dakikam bile yok" diye kükredi. Artık özürlere ayıracak zamanım yok. Açıklamalara karnım tok. Performans istiyorum. Sevkıyatlara ihtiyacım var. Gelire ihtiyacım var."
"Evet Bill, biliyorum."
"Bilmediğin bir şey var; bu bölüm kurulduğundan bu yana en büyük zararı yaşıyor. Bir daha su yüzüne çıkamayacak şekilde batıyoruz ve senin fabrikan bizi dibe çeken demir işlevini görüyor."
Tükenmiştim. Yorgun argın, "Peki, benden ne istiyorsun" diye sordum. "Altı aydan beri buradayım. İşe başladığımdan beri işlerin daha iyiye gideceği yerde daha da kötüleştiğini kabul ediyorum. Ama elimden geleni yapıyorum."
"Eğer kararı bilmek istiyorsan, sana şunu söyleyebilirim: Bu fabrikayı düzeltmek için sadece üç ayın var."
Afallamıştım. "Ama bu, bu süre içinde yapılamaz ki…"
Peach'in tepkisi, "O zaman yönetim kuruluna gidip bu fabrikayı kapatmalarını önereceğim" demek oldu.
Donakalmıştım. Bu, bu sabah duymak istediğim en kötü şeyden de berbattı. Ama artık pek o kadar da şaşırtıcı görünmüyordu. Pencereden dışarıya baktım. Otopark birinci vardiyaya gelenlerin arabalarıyla dolmaya başlamıştı. Başımı çevirdiğimde Peach'in masanın etrafından dolaşmakta olduğunu gördüm. Karşımdaki koltuğa oturup bana doğru eğildi. Cesaretlendirici konuşma şimdi başlıyordu.
"Al, devraldığın işletmenin durumunun pek iyi olmadığını biliyorum. Bu fabrikayı zarardan kurtarıp az da olsa kâra geçireceğini düşündüğüm için sana bu işi verdim. Hâlâ da böyle düşünüyorum. Ama bu şirkette yükselmek istiyorsan, ortaya sonuç koyman gerekir."
"Ama Bill, zamana ihtiyacım var."
"Üzgünüm, üç ayın var. Eğer işler daha kötüye giderse, sana bu zamanı bile veremeyebilirim."
Bill saatine bakıp ayağa kalkarken, öylece oturup kalakalmıştım. Tartışma bitmişti.
"Şimdi yola çıkarsam, sadece ilk toplantımı kaçırmış olacağım."
Ayağa kalktım. Bill kapıya doğru yürüdü.
Eli tokmakta geri döndü ve sırıtarak, "Artık burayı alt üst ederek sana yardım ettiğime göre, Bucky'nin siparişini bugün göndereceksin, değil mi?"

“Sevkıyat tamam Bill.”

Kapıyı açarken gözünü kırparak, “İyi” dedi.

Bir dakika sonra pencereden onun Mercedes’ine binip dış kapıya yönelmesini seyrediyordum.

Üç ay. Bütün düşünebildiğim buydu.

Pencereden nasıl ayrıldığımı ve ne kadar zaman geçtiğini hatırlamıyorum. Birdenbire masama oturmuş ve boşluğa bakmakta olduğumun farkına vardım. Fabrikada neler olup bittiğine bakmanın daha doğru olacağını düşündüm. Kapının yanındaki raftan kaskımı ve güvenlik gözlüklerimi alarak dışarı çıktım.

Sekreterimin önünden geçerken, “Fran” dedim, “bir süre işletmede olacağım.”

Fran yazmakta olduğu mektuptan başını kaldırarak gülümsedi.

“Tamam. Bu arada, sabahleyin sizin park yerinizde gördüğüm Peach’in Mercedes’i miydi?”

“Evet, onunkiydi.”

“Güzel araba” diyerek kikirdedi. “İlk gördüğümde sizin sandım.”

Bu kez gülme sırası bana gelmişti. Masasının üzerinden bana doğru eğilerek, “Söyler misiniz, böyle bir arabanın fiyatı kaç paradır” diye sordu.

“Tam olarak bilmiyorum, ama altmış bin dolar civarında olduğunu tahmin ediyorum” dedim.

Fran nefesini tuttu. “Benimle dalga geçiyorsunuz. O kadar eder mi? Bir arabanın bu kadar pahalı olabileceğini düşünmemiştim. Vay canına! Benim külüstürü satıp böyle bir araba almam mümkün gözükmüyor.”

Güldü ve yazmaya devam etti.

Fran iyi bir kadındı. Kaç yaşındaydı? Sanırım, kırklarının başındaydı ve bakmak zorunda olduğu iki ergen çocuğu vardı. Eski kocası alkolikti. Ayrılalı uzun zaman olmuştu. O zamandan beri erkeklerden uzak duruyordu. Fran bana bütün bunları fabrikaya gelişimin ikinci gününde anlatmıştı. Onu seviyordum. İşini de beğeniyordum. Fran’a iyi para veriyorduk, en azından şimdilik. Her neyse, şimdilik üç ayı vardı.

Fabrikanın içine girmek şeytanlarla meleklerin korkunç sihirbazlıklar yapmak üzere evlendikleri bir yere gitmek gibiydi. Bu, bende böyle bir duygu uyandırıyordu. Her tarafta sıradan ve gizemli şeyler duruyordu. İmalat atölyelerini görsel açıdan bile her zaman büyüleyici bulmuşumdur. Pek çok kişi benimle bu duyguyu paylaşmaz.

Bürolarla imalat bölümünü ayıran birkaç kapıdan geçtikten sonra dünya değişir. Tepedeki tavan kirişlerinden aşağı doğru lamba kümeleri sarkıtılmıştır. Her şey bu sodyum iyotlu ışığın sıcaklığına ve portakal rengine bürünür. Yerden tavana kadar, içlerine imal ettiğimiz parçaların ve başka her şeyin konduğu sandık ve kutuların sıralandığı dev bir zincirli kafes vardır. Rafların arasındaki daracık geçidin üzerinde boydan boya gidip gelen vincin sepetinde bir adam oturur. Yerdeki parlak çelik rulosu birkaç saniyede bir "çak çak" yapmakta olan makineye doğru yavaş yavaş açılır.

Makineler… İmalathane aslında makinelerle dolu kocaman bir oda, dönümlerce mekân demektir. Bu makineler bloklar halinde yerleştirilmiştir ve bu bloklar geçitlerle birbirinden ayrılır. Makinelerin çoğu, bir karnavaldaymış gibi, rengârenktir. Turuncu, mor, sarı, mavi… Daha yeni makinelerin dijital ekranlarında yakut renkli rakamlar parıldar. Robotların kolları mekanik bir dans programı uyguluyormuş gibidir.

İnsanlar oraya buraya dağılmış, çoğunlukla da makinelerin arasına gizlenmişti. Ben geçerken dönüp baktılar. Bazıları el salladı. Ben de karşılık verdim. Şişmanca bir adamın sürdüğü elektrikli bir forklift vınlayarak yanımdan geçti. Uzun tezgâhların başındaki kadınlar gök kuşağı rengindeki tellerle çalışıyorlardı. Şekilsiz kaynakçı giysisi içindeki haşin görünüşlü bir adam maskesini düzeltti ve kaynak hamlacını ateşledi. Camın arkasında, kızıl saçlı balık etinde bir kadın anahtarlarını ekranı kehribar renkli bir bilgisayar terminaline sokuyordu.

Bütün bu görüntülere sesler de karışıyordu; fanlar, motorlar ve havalandırma vantilatörlerinin sürekli vınlamalarına eşlik eden gürültü ve patırtılar… Bitmek tükenmek bilmeyen bir soluk gibiydiler. Ara sıra nereden geldiği belli olmayan bir BUM sesi duyuluyordu. Rayları üzerinde gümbürdeyerek gitmekte olan tepedeki vinçlerden birisinin alarm zilleri çalmaya başladı. Röleler çıtırdadı. Anons sisteminden yükselen ruhsuz bir ses sanki bir tanrıymış gibi aralıklarla anlaşılmaz bir şeyler buyuruyordu.

Bütün bu gürültüler arasında o ıslığı duydum. Döndüm. Koridorun ucundan Bob Donavan'ın siluetini gördüm. Bir doksan beş boyuyla Bob'a dağ gibi bir adam derdiniz. Hemen hemen 100 kiloydu, biracı göbeği vardı. Pek yakışıklı sayılmazdı. Berberinin denizci olduğunu sanıyorum. Korumaya özen gösterdiği bazı katı yanlarına rağmen Bob iyi bir adamdı. Dokuz yıldan beri üretim müdürüydü. Bir şeyi yaptırmak istiyorsanız,

Bob'a söylemek yeterdi. Eğer yapılabilir kategorisindeyse, ikinci defa söylemek zorunda kalmazdınız.

Bir iki dakika sonra karşı karşıya geldik. Yaklaştıkça, keyfinin pek yerinde olmadığını anladım. O da benim için aynı şeyi düşünmüş olmalıydı.

Bob, "İyi günler" dedi.

"Bu günün neresinin iyi olduğundan pek emin değilim" diye yanıt verdim. "Misafirimizden haberin var mı?"

"Evet, bütün işletme biliyor."

"O zaman 41427'nin sevkıyat aciliyetini biliyor olmalısın."

Kıpkırmızı oldu. "Ben de sizinle bunu konuşacaktım."

"Neden? Bir şey mi oldu?"

"Olup bitenden haberiniz var mı, bilmiyorum. Peach'in azarladığı baş operatör, Tony, bu sabah istifa etti."

"Allah kahretsin!"

Bob devam etti: "Sıradan bir adam değildi. Onun gibi birisini bulmamız zaman alacak."

"Geri çağıramaz mıyız?"

"Çağırmamıza gerek yok. İşi bırakmadan önce Ray'in kendisinden talep ettiği ayarı yapmış ve tornayı otomatiğe bağlamıştı. Ayar somunlarından ikisini tam sıkıştırmamış. Tezgâh parça parça yere saçıldı."

"Kaç parça heba oldu?"

"Pek fazla sayılmaz. Torna çok kısa bir süre çalıştı."

"O siparişi tamamlayacak kadar yedeğimiz var mı?"

"Sanıyorum. Ama asıl sorun, tezgâh durdu ve bir süre de çalışamayacak."

"Hangisinde çalışıyorsunuz" diye sordum.

Bob, "NCX-10'da" dedi.

Gözlerimi kapadım. Sanki buz gibi bir el içime girmiş, midemin dibini kazıyordu. Bu tezgâhtan işletmede sadece bir tane vardı. Bob'a hasarın ne kadar olduğunu sordum. "Bilmiyorum" dedi. "Paramparça bulmuşlar. Üreticiyle temas halindeyiz."

Hızla yürümeye başladım. Bizzat kendi gözlerimle görmek istiyordum. Tanrım, gerçekten başımız dertteydi. Yan gözle Bob'a baktım, benimle birlikte yürüyordu.

"Bu bir sabotaj olabilir mi" diye sordum.

Bob şaşırmış görünüyordu. "Sanmam. Adamcağız doğru dürüst düşünemeyecek kadar alt üst olmuştu. O yüzden somunları sıkmamıştır."

Yüzümün yanmaya başladığını hissettim. Buz gibi el çekip gitmişti. Bill Peach'e o kadar kızmıştım ki, telefona sarılıp avazım çıktığı kadar bağırmayı düşledim. Onun hatasıydı. Karşımda nasıl durduğunu gözümde canlandırdım. Masamın başına geçmiş bana siparişlerin nasıl sevk edileceğini anlatıyordu. Haklısın Bill. Bunun nasıl yapılacağını bana gerçekten gösterdin.

2



Dünyanız yıkılmışken yakınlarınızın kılının bile kıpırdamamasına tanık olmak garip değil midir? Onların niçin sizin kadar etkilenmediğini de bir türlü anlayamazsınız. Akşam 6:30'da bir şeyler atıştırmak üzere fabrikadan eve geldim. Kapıdan girerken Julie televizyon seyrediyordu.

"Merhaba, saçımı beğendin mi" diye sordu.

Başını çevirdi. Her zamanki o gür, dümdüz kestane saçları kıvır kıvır bir top haline gelmişti. Üstelik rengi de değişmişti. Bazı kısımları biraz daha açık renkti.

Otomatik olarak, "Vay canına, harika olmuş" dedim.

Uzun kirpiklerini bana doğrultarak, "Berberim bunun gözlerimi belirginleştirdiğini söyledi" dedi. Kocaman mavi gözleri vardı. Bence bu gözlerin belirginleştirilmeye hiç ihtiyacı yoktu, ama ne yapalım, olan olmuştu.

"Güzel olmuş."

"Sevgilim, pek neşeli görünmüyorsun."

"Özür dilerim. Çok zor bir gün geçirdim."

"Zavallı sevgilim. Harika bir fikrim var. Yemeğe çıkarız ve sen de bütün bunları unutursun."

Başımı salladım. "Yapamam. Alelacele bir şeyler atıştırıp fabrikaya geri dönmem lazım."

Ayağa fırlayıp ellerini beline koydu. Yeni bir elbise giydiğini fark ettim.

"Tam bir oyun bozansın. Üstelik çocukları da ayarlamıştım."

"Julie, başım dertte. Bu sabah en pahalı makinelerimden birisi arızalandı ve acil bir sipariş için bu makineye ihtiyacım var. Bu işi kovalamam gerek."

“Pekâlâ. Dışarı çıkacağımızı düşündüğüm için yemek pişirmedim. Dün akşam dışarı çıkacağımızı söylemiştin” der demez hatırladım. Haklıydı. Dün geceki kavgamızdan sonraki barışmamızın bir koşuluydu bu.

“Özür dilerim. İstersen bir saatliğine bir yere gidelim” dedim.

“Senin şehirde bir gece geçirmekten anladığın bu mu? Bırak Allah aşkına.”

“Dinle. Bu sabah aniden Bill Peach geldi. Fabrikayı kapatmaktan söz ediyor.”

Yüzü değişti. Yoksa sevinmiş miydi?

“Gerçekten fabrikayı kapatmak mı istiyor” diye sordu.

“Evet, çok kötü.”

“Onunla bundan sonraki işinin nerede olacağını konuştun mu?”

Bir an bu sözlere inanamadım. “Hayır, bundan sonraki işim hakkında konuşmadık. Benim işim *burada*, bu şehirde ve bu fabrikada.”

“Eğer fabrikayı kapatıyorlarsa, bundan sonra nerede yaşayacağımızı merak etmiyor musun? Ben ediyorum” dedi.

“Sadece bu kadarını söyledi.”

“Hımm.”

Kendimi Julie’ye bakarken buldum. “Bir an önce bu şehirden gitmek istiyorsun, öyle değil mi?”

“Burası benim şehrim değil, Al. Bu şehirle senin gibi duygusal bağlarım yok.”

“Buraya geleli henüz altı ay oldu.”

“Tek söyleyeceğin bu mu? Altı ay. Al, burada hiç arkadaşım yok. Senden başka konuşabileceğim kimsem yok. Sen de sürekli evde yoksun. İyi bir ailen var, ama annenle bir saat birlikte olduktan sonra deliye dönüyorum. Bu süre bana pek altı ay gibi gelmiyor.”

“Ne yapmamı istiyorsun? Buraya gelme talebinde ben bulunmadım. Şirket benden bir iş yapmamı istedi. Piyangodan çıktı.”

“Piyangodan mı?”

“Julie, seninle tekrar kavga edecek zamanım yok.”

Hıçkıra hıçkıra ağlamaya başladı. “Tamam. Çık git. Ben de tek başıma kalırım. Her gece olduğu gibi… ”

“Ah, Julie.”

Ona sarıldım. Bir süre öyle durduk. İkimiz de susuyorduk. Ağlaması bitince geri çekilip bana baktı.

“Özür dilerim. Eğer fabrikaya dönmen gerekiyorsa, en iyisi bir an önce gitmen.”

“Neden yarın akşam çıkmıyoruz?” diyecek oldum.

Ellerini kaldırarak, “Neden olmasın?” dedi.

Tam çıkarken, geri döndüm. “Sen iyi misin?”

“Elbette. Buzdolabında atıştıracak bir şeyler bulurum” dedi.

Artık yemeği unutmuştum. “Tamam, ben de fabrikaya giderken yoldan bir şeyler alırım. Gece görüşürüz.”

Arabama binince iştahım kaçtı.

Bearington’a taşındığımızdan beri Julie zorluk çekiyordu. Ne zaman bu şehirden konuşsak, şikâyet eder, ben de her zaman savunmaya geçerdim.

Evet, Bearington’da doğup büyümüştüm. Bu şehirde kendimi evimde hissediyordum. Bütün caddeleri tanıyordum. En güzel şeylerin nereden satın alınacağını, en iyi barları ve gece gidilebilecek yerleri ve daha pek çok şeyi biliyordum. Bu kente sahip çıkıyor, otoyol üzerindeki herhangi bir başka şehirden çok daha fazla ilgi duyuyordum. Ne de olsa on sekiz yıldır burada oturuyordum.

Ne var ki, abartmadığımı da söylemeliyim. Bearington bir fabrika şehriydi. Yoldan geçen birisi buraya özgü bir şey fark edemezdi. Arabamı sürerken etrafa baktım. Ben de fazla bir şey göremedim. Oturduğumuz semt herhangi bir Amerikan banliyösünden farksızdı. Evler oldukça yeniydi. Yakında alışveriş merkezleri ve ayaküstü restoranlar vardı. Eyalet karayolunun hemen kenarında ise kocaman bir katlı çarşı bulunuyordu. Şimdiye kadar yaşadığımız banliyölerden pek bir farkını göremedim.

Şehrin merkezi ise biraz hüzün vericiydi. Caddelerin etrafına isli, harap görünümlü tuğla evler dizilmişti. Çok sayıda dükkân ya boştu ya da kontrplakla kaplanmıştı. Bir sürü tramvay rayı olmasına rağmen, çalışan tramvay sayısı azdı.

Bearington’un tek gökdelen ofis binası Main-Lincoln kavşağında bulunuyordu. Gökyüzüne doğru uzanmış yapayalnız bir kule gibiydi. On yıl önce yapıldığı zaman civarda büyük bir olay olmuştu. Tam on dört katlıydı. İtfaiye binanın yapılışını vesile saymış ve yeni bir araba satın almıştı. Merdiveni en tepeye kadar uzanıyordu. O günden beri de bu yeni merdiveni kullanmak için yangın çıkmasını bekliyordu. Yerel girişimciler bu yeni ofis binasını Bearington’ın canlanmasının ve eski bir sanayi şehrinin dirilişinin simgesi olarak nitelendirmişlerdi. Ama birkaç yıl sonra bina yönetimi çatıya koskocaman kırmızı harflerle yazılı bir “SATILIK” levhası dikmek zorunda

kaldı. Telefon numarası da yazılıydı. Eyalet karayolundan baktığınızda sanki bütün şehir satılıkmış sanırdınız. Bu da pek gerçek dışı sayılmazdı.

Her gün işe giderken terk edilmiş bir fabrikanın önünden geçiyordum. Fabrikayı boydan boya çevreleyen dikenli tellerle örülü çitin her tarafı pas tutmuştu. Fabrikanın önünde taşlarla döşenmiş bir otopark yeri vardı. İki hektarlık bu beton kümesinin yarıklarından otlar fışkırmıştı. Buraya araba park edilmeyişinin üzerinden yıllar geçmişti. Duvarların boyası solmuş ve kireçsi bir renk almıştı. Ön duvarın üst kısmında hâlâ fabrikanın ismini okuyabilirdiniz. Yerinde yeller esen harflerin ve logonun bulunduğu yerin boyası daha koyuydu.

Fabrikanın sahibi olan şirket güneye göçmüştü. Kuzey Karolina'da bir yerde yeni bir fabrika inşa etmişti. Sendikayla başları derde girdiği için kaçtıkları yolunda bir söylenti dolaşıyordu. Söylentiye göre, sendika beş yıl içinde bu şirketle tekrar hesaplaşmayı kafaya koymuştu. Ne var ki aradan geçen beş yıl içinde daha düşük bir fiyata işgücü daha munis olan bir fabrika satın almışlardı. Modern yönetim planlaması söz konusu olduğunda, beş yıl sonsuz bir zamandır. Böylece Bearington'ın kenar mahalleleri yeni bir dinozora daha kavuşmuş ve yaklaşık iki bin kişi de sokağa atılmıştı.

Altı ay önce bir vesileyle bu fabrikanın içine girmiştim. O zamanlar yakında bir yerde bir depo arıyorduk. Bu benim işim değildi, ama yere bakmak için birkaç kişiyle birlikte ben de gitmiştim. (Oraya ilk gittiğimde hayaller kuruyor ve bir gün genişlemek için daha fazla mekâna ihtiyaç duyacağımızı düşünüyordum. Bugün bu ne kadar gülünç görünüyor.) Beni en çok etkileyen sessizlik olmuştu. Her şey o kadar sessizdi ki. Adımlarınız yankılanıyordu. Çok tuhaftı. Makinelerin hepsi götürülmüştü. Kocaman, bomboş bir alan…

Arabamla bu fabrikanın yanından geçerken üç ay sonra aynı şeyin bizim de başımıza gelebileceğini düşünmeden edemedim. Canım sıkılmıştı.

Böyle şeyleri görmeye tahammül edemiyordum. Şehir 1970'lerin ortasından bu yana her yıl ortalama bir işyeri kaybediyordu. Ya tümüyle iflas ediyorlar ya da çekip başka bir yere gidiyorlardı. Bunun sonu yoktu. Ve şimdi sıra belki de bize gelmişti.

Bu fabrikayı yönetmek üzere Bearington'a geldiğimde *Herald* gazetesi benim hakkımda bir haber yayımlamıştı. Müthiş bir olaydı. Bir süre şehir için önemlice bir konu olmuştum. Şehrin çocuğu büyük bir adam olmuştu. Bir lise rüyası gerçekleşmişti. Adım yeniden gazetede boy gösterdiğinde bunun fabrikanın kapatılacağı haberinin içinde yer alacağını düşünerek

irkildim. Sanki herkese ihanet ediyormuşum gibi bir hisse kapılmaya başlamıştım.

Fabrikaya girdiğimde Donovan sinirli bir goril gibi etrafta dolanıyordu. Bugünkü koşuşturmalarının sonucu olarak en az beş kilo vermişti. NCX-10'a doğru giden koridorda yürürken vücudunun ağırlığını bir ayağından ötekine aktarıyordu. Sonra birkaç saniye kadar volta atıyor, tekrar duruyordu. Birdenbire birisiyle konuşmak için koridorun öteki tarafına geçti. Sonra bir şeyleri kontrol etmek üzere yürümeye başlamıştı. Parmaklarımla ıslık çaldım, duymadı. Ancak iki bölüm geçtikten sonra Bob'u yakalayabildim. NCX-10'un yanına döndük. Beni görmekten şaşırmış gibiydi.

"Bitirebilecek miyiz" diye sordum.

"Çabalıyoruz."

"Tamam da yapabilecek miyiz?"

"Elimizden geleni yapıyoruz."

"Bob, siparişi bu gece sevk edecek miyiz, etmeyecek miyiz?"

"Belki."

Dönüp NCX-10'a baktım. Görülmeye değer bir şeydi. Kocaman iri bir makineydi, bizim en pahalı CNC tornamızdı. Pırıl pırıl eflatuna boyanmıştı. (Sakın niçin diye bana sormayın.) Bir yanında kırmızı, yeşil ve kehribar renkli ışıklarla, parlak mafsallı anahtarlarla dolu kontrol paneli, simsiyah klavyesi, şerit tahrikleri ve bilgisayar ekranı vardı. Metal parçaları kesme kalıbı tarafından tıraşlanıyordu. İş parçasının üstünden sürekli akan turkuvaz renkli emülsiyon talaşları temizliyordu. Kahrolası şey yeniden çalışmaya başlamıştı.

Şanslı günümüzdeymişiz. Hasar ilk başta düşündüğümüzden daha önemsizdi. Ama servis teknisyeni alet edevatını topladığında saat 16:30'u bulmuş, ikinci vardiya işe başlamaya hazırlanmaktaydı.

Montajdaki herkesi fazla mesaiye bıraktık. Oysa fazla mesai şu andaki uygulamamıza ters düşüyordu. Bu masrafı nereden çıkaracağımı bilmiyordum, ama bu siparişin sevkıyatını bu gece gerçekleştirmek durumundaydık. Bölümün pazarlama müdürü Johny Jons'tan gün boyunca bu konuyla ilgili dört telefon almıştım. Bir yandan Bill Peach, bir yandan da kendi satış elemanları ve müşteri onu devamlı arıyorlardı. Bu siparişi bu gece mutlaka sevk etmeliydik.

Bu nedenle hiçbir şeyin aksamamasını umuyordum. Biten her parça ara montajın yapılacağı yere taşınıyordu. Ara montajı yapılan parçaları formen nihai montajın yapılacağı yere götürüyordu. Verimlilik mi diyorsunuz? İnsanların parçaları elleriyle taşıdıkları, gidip geldikleri bir ortamda işgören başına düşen parça sayısı gülünç olmaktan öteye geçebilir miydi? Bu çılgınlıktı. Aslında Bob'un bu kadar insanı nereden bulduğuna hayret ettim.

Yavaşça etrafa baktım. 41427 ile ilgisi olmayan bölümlerde çalışan hiç kimse yoktu. Donovan bulabildiği herkesi bu siparişi bitirmek üzere çalıştırmaktaydı. Oysa olması gereken bu değildi.

Ama sipariş hazırdı.

Saatime baktım. On biri biraz geçmişti. Yükleme mahallindeydik. TIR'ın arka kapakları kapandı. Şöför direksiyona geçmek üzere tırmandı. Motoru çalıştırdı, el frenini boşalttı ve karanlıkta kayboldu.

Donovan'la birbirimize döndük.

"Tebrik ederim" dedim.

"Teşekkürler. Ama nasıl başardığımızı sorma."

"Tamam, sormayacağım. Bir şeyler yemeyi hak ettik, değil mi?"

Donovan o gün ilk defa gülümsedi. Uzaktan TIR'ın vites değiştirdiği duyuluyordu.

Daha yakında durduğu için Donovan'ın arabasını aldık. İlk baktığımız iki yer kapanmıştı. Bunun üzerine Donovan'a tarif edeceğim yolu izlemesini söyledim. 16. Cadde'de nehrin karşı tarafına geçtik. Değirmene gelinceye kadar güneye, Bensemer'e doğru gittik. Donovan'a sağa dönmesini söyledim ve yan yolları izlemeye başladık. Buradaki evler bitişik nizamdı. Hiç bahçe, yeşillik ve ağaç yoktu. Caddeler daracıktı ve herkes sokağa park etmişti. Bu yüzden manevra yapmak zordu. Sonunda Sednikk'in Yeri'ne ulaştık.

Donovan bir oraya, bir bana baktı, "Buraya gireceğinden emin misin" diye sordu.

"Elbette" dedim, "bu şehirdeki en iyi hamburgerler burada yapılır."

Arkadaki masalardan birisine oturduk. Maxine beni hemen tanıdı ve yanımıza geldi. Biraz konuştuk, sonra hamburger, patates kızartması ve bira ısmarladık.

Etrafına bakan Donovan, "Bu yeri nereden biliyorsun" diye sordu.

"Ee, ilk biramı oradaki barın kenarında devirmiştim. Soldan üçüncü sandalyeye oturmuştum. Zaman nasıl da geçmiş…"

"Ya çok geç içmeye başlamışsın ya da bu şehirde büyümüşsün."

“Buradan iki blok ötede büyüdüm. Babamın bir bakkal dükkânı vardı. Bugün kardeşim çalıştırıyor.”

Donovan, “Bearingtonlu olduğunu bilmiyordum” dedi.

“Buraya yeniden geri dönmem on beş yılımı aldı.”

Biralarımız geldi. Maxine, barın arkasında duran Joe Seddnik’i işaret ederek, “Bu iki bira Joe’dan” dedi. Donovan’la birlikte el sallayarak teşekkür ettik.

Donovan bardağını kaldırdı: “41427’nin kapıdan çıkışının şerefine.”

Bardağımı onunkiyle tokuşturdum. “Bak, buna içerim.”

Birkaç yudumdan sonra Donovan gevşemişti. Ama ben bu gece olup bitenleri düşünmekten kendimi alamıyordum.

“Biliyor musun, bu sevkıyat için büyük bir bedel ödedik. İyi bir operatörümüzü kaybettik. NCX-10’un tamirat faturası gelecek. Üstüne de fazla mesailer binecek.”

Donovan, “Bir de NCX-10’un durmasıyla yitirdiğimiz zaman var” diye ekledi. “Ama bir kere harekete geçtik mi, gerçekten iş çıkardığımızı itiraf etmelisin. Bunun her gün olmasını isterdim.”

Güldüm. “Hayır, teşekkür ederim. Bir daha böyle bir gün yaşamayalım.”

“Bill Peach’in her gün fabrikaya gelmesini kastetmiyorum. Her şeye rağmen siparişi sevk ettik.”

“Bak Bob, bütün siparişleri zamanında sevk etmekten yanayım, ama bu geceki gibi değil.”

“Kapıdan çıktı mı, çıkmadı mı?”

“Evet, yolladık. Ancak olmaması gerektiği bir şekilde.”

“Herkesi bu işe koşmaktan başka çarem kalmamıştı. Kuralların canı cehenneme.”

“Bob, fabrikayı bu şekilde çalıştırırsak, verimliliğimizin ne hale geleceğini düşünebiliyor musun? Bütün fabrikayı her sefer tek bir siparişe seferber edemeyiz. Ölçek ekonomisi imkânsız hale gelir. Maliyetlerimiz ise şu andakileri bile geçer. Fabrikayı nefes nefese koşuşturarak çalıştıramayız.”

Donovan sustu. Sonra, “Belki de ben sevkıyatçıyken çok yanlış şeyler öğrenmişim” dedi.

“Dinle, bugün harika bir iş çıkardın. Ama bir amaca yönelik bir politika oluşturmalıyız. Bunu biliyor olmalısın. Sana şunu söyleyebilirim. Bill Peach yarattığı bu kadar soruna rağmen, bir siparişin sevk edilmesini

sağladı. Eğer fabrikanın verimliliğini düzeltemezsek, ay sonunda gene tepemize binecek."

Sessizce başını salladı. "Bir daha olursa, ne yaparız?"

Gülümsedim. "Muhtemelen aynı şeyleri." Maxine'e dönerek "İki bira daha" dedim. "Yok yok, işini kolaylaştıralım, bize testiyi getir."

Bugünün krizini atlatmıştık. Kazanmıştık. Hem de ucu ucuna. Donovan gittiği ve alkolün etkisi azaldığı için artık kutlayacak bir şey göremiyordum. Bugün son derece geç kalmış bir siparişi sevk etmeyi başarmıştık. O kadar!

Gerçek oydu ki kritik durumda bulunan bir imalat fabrikasının yönetimini devralmıştım. Peach ipi çekmeden önce üç ay süre tanımıştı.

Bu, fikrini değiştirebilmek için iki ya da belki de üç aylık rapor hakkımın olduğu anlamına geliyordu. Gelişmenin bundan sonraki seyri, Peach'in rakamları şirket yönetim kurulunun önüne koyması olacaktı. Masanın etrafındaki herkes Granby'e bakacaktı. Granby birkaç soru soracak, rakamları bir daha inceleyecek ve başıyla onaylayacaktı. Ve her şey bitecekti. Yürütme kurulu bir kere karar aldı mı, geriye dönüş olmazdı.

Bize elimizdeki işleri bitirmemiz için süre vereceklerdi. Sonra 600 kişi işsizler ordusuna katılacak, arkadaşlarının, daha önce işten çıkartmış olduğumuz *öteki* 600 kişinin saflarına geçecekti.

Böylece UniWare Bölümü rekabet edemediği bir pazardan daha çekilmiş olacaktı. Bu ise, dünyanın Japonları alt etmek için yeteri kadar ucuz ya da yeteri kadar hızlı veya yeteri kadar iyi yapamadığımız güzel ürünlerden mahrum kalması anlamına gelecekti. Başka rakipler de vardı. Kansas eyaleti kadar kazancı olan UniCo iş "ailesi"nin nitelikli bir bölümü olmanın anlamı buydu. Bu yüzden, merkezdeki büyük başların alacağı bir kararla iflas eden başka bir şirketle birlikte feşmekân firmayla birleştirilecektik. Firmanın bugünlerdeki stratejik planının bu olduğu gözüküyordu.

Peki, biz ne olacaktık?

Şirkette altı ayda bir bir grup ortaya çıkıyor ve bütün sorunlarımıza deva olacak yeni bir program hazırladığını öne sürüyordu. Bunların bazıları işe yarıyordu, ama hiçbiri iyileşme sağlamıyordu. Aylar geçiyor ve biz topallamaya devam ediyorduk. Çoğu kez işler daha da kötüye gidiyordu.

Rogo, yeteri kadar yakınıp durdun. Sakin olmaya çalış. Mantıklı düşünmeye çalış. Etrafta hiç kimse yok. Gece yarısı olmuş. Bu köşedeki ofiste, imparatorluğumun taht salonunda nihayet yalnız kalmıştım. Beni bölecek kimse yoktu. Telefonlar çalmıyordu. Haydi, durumu irdelemeye

çalış! Bu kapıdan rakipleri alt edecek kadar iyi malları niçin zamanında çıkaramıyorduk?

Bir şeyler yanlış gidiyordu. Ne olduğunu bilmiyordum, ama temelde bir şeyi yanlış yapıyorduk. Bir şeyi atlıyor olmalıydım.

İyi *denilebilecek* bir fabrikayı yönetmekteydim. Tanrı aşkına, iyi bir fabrikaydı bu. Teknolojiye sahiptik. Parayla satın alınabilecek en iyi CNC tornalarına kavuşmuştuk. Robotlarımız vardı. Kahve pişirmek dışında her şeyi yapabilen bir bilgisayar sistemi kurmuştuk.

İyi elemanlarımız vardı. Çoğunluğu iyiydi. Tamam, bazı alanlarda eksiklerimiz vardı, ama işgörenlerimizin çoğunluğu iyiydi. Kuşkusuz onlardan daha iyi yararlanabilirdik. Sendikayla da fazla sorunum yoktu. Zaman zaman başımıza bela olurdu, ama rakiplerde de sendika yok muydu? Üstelik işçiler son toplusözleşmede, bizim istediğimiz kadar olmasa bile, ödün vermişlerdi. Makinelerim vardı. Elemanlarım vardı. İhtiyaç duyduğum bütün malzemelere sahiptim. Pazar olduğunu da biliyordum, çünkü rakiplerin malları satıyordu. Peki o zaman sorun neredeydi?

Sorun rekabetteydi. Rekabet bizi öldürüyordu. Japonlar pazarımıza girdiğinden beri rekabet acımasızlaşmıştı. Üç yıl önce bizi kalitede ve ürün tasarımında alt ediyorlardı. Bu konularda onlara daha yeni yeni yetişebilmiştik. Şimdi ise bizi fiyatlarla ve teslimat takvimleriyle eziyorlardı. Ah, bir sırlarını bilebilseydim!

Daha iyi rekabet edebilmek için ne yapmalıydım? Maliyet kısıntısına gitmiştim. Bölümdeki başka hiçbir yönetici maliyeti benim kadar kısamadı. Artık kesecek hiçbir şey kalmamıştı.

Peach'in söylediklerine rağmen, verimliliğimiz oldukça iyiydi. Öteki fabrikalardaki durumun daha kötü olduğunu biliyordum. Verimliliği daha iyi olanların ise benimki gibi rakipleri yoktu. Belki de etkinliği daha da artırmalıydım. Bilemiyorum. Bu, koşabildiğince hızlı koşan bir atı mahmuzlamak gibi bir şeydi.

Ancak geciken siparişler konusunda bir şeyler yapmalıydık. Bu işletmede hiçbir şey stoka sokulmadan sevk edilmezdi. İstif istif stoklanmış mallara sahiptik. Malzemeyi zamanında aktarırdık, ama öteki uçtan hiçbir şey beklendiği zamanda çıkmazdı.

Bu, olağandışı sayılmazdı. Bildiğim bütün fabrikaların malzeme sorumluları vardı. Amerika'daki hangi fabrikanın içinde gezinseniz, bizdeki kadar imalat stoku olduğunu görürdünüz. Bunun neye yaradığını

bilmiyorum. Öte yandan bu fabrika gördüğüm diğerlerinden hiç de kötü değildi. Aslında pek çoğundan iyiydi. Ama zarar ediyorduk.

Ah, bir şu geciken siparişleri sevk edebilseydik! Kimi zaman fabrikada cinler periler varmış gibiydi. Tam işleri doğrultur gibi olduğumuzda, sanki bu cinler vardiya değişimi esnasındaki boşluktan yararlanarak etrafa el atıyor ve her şeyi karmakarışık hale gelecek şekilde değiştiriyordu. Yemin ederim, işimizi cinler bozuyordu.

Ya da ben neyin gerekli olduğunu bilmiyordum. Mühendis olmuş, lisansüstü eğitim almıştım. Eğer vasıflarım el vermeseydi, Peach beni bu işe önerir miydi? Öyleyse hata bende değildi. Yoksa bende miydi?

Her şeyi bilen akıllı bir genç endüstri mühendisi olarak işe başlayalı kaç yıl olmuştu? On dört, on beş? O zamandan bu yana kaç kocaman yıl geçmişti?

Sıkı çalışırsam her şeyin üstesinden gelebileceğime inanırdım. On iki yaşıma girdiğimden beri çalışıyordum. Okuldan sonra babamın bakkal dükkânında çalışırdım. Yeteri kadar büyüdükten sonra yaz tatillerinde civardaki değirmenlerde çalıştım. Bana sürekli, iyi çalışırsam karşılığını alacağım söylenirdi. Bu, doğru değil miydi? Ağabeyime bakın. İlk önce doğmanın getirdiği olanağı kullanmıştı. Şimdi ise şehirdeki berbat bir mahallede bakkallık yapıyordu. Bir de bana bakın. Çok çalıştım. Mühendislik okulunda ter akıttım. Büyük bir şirkette iş buldum. Karım ve çocuklarım karşısında kendimi bir yabancı haline getirdim. UniCo'nun bana verebileceği her şeyi aldım ve "Yetmez, daha fazlasını verin" dedim. Evlat, bunu yaptığım için memnunum. İşte, otuz sekiz yaşındayım ve beş para etmez bir fabrika müdürüyüm. Ne harikulade değil mi? Amma da eğleniyorum, değil mi?

Artık buradan çıkıp gitmeliydim. Bu kadar eğlence bir gün için yeter…

3



Julie'nin üzerime eğilmesiyle uyandım. Ne yazık ki, sevişmek için değil, başucumdaki sehpanın üzerinde duran ve saatin 6:03 olduğunu haber veren çalar saati susturmak için üzerime eğilmişti. Çalar saat üç dakidadır çalmaktaydı. Julie düğmeye öldüresiye bastı. Bir oh çekti ve üzerimden yuvarlanarak başını yastığına koydu. Bir süre sonra düzenli nefes aldığını duydum. Yeniden uyumuştu. Yepyeni bir güne merhaba!

Kırk beş dakika sonra Mazda'mı garajdan çıkartıyordum. Dışarısı hâlâ karanlıktı. Birkaç kilometre gittikten sonra gün ışımaya başladı. Yarıyoldayken güneş doğdu. O sırada bunu fark edemeyecek kadar düşüncelere dalmıştım. Yan tarafa bakınca güneşin ağaçların arasından yükseldiğini gördüm. Etrafımda olup biten günlük tabiat mucizelerine ilgi göstermeye zaman bulamayacak kadar koşuşturma içinde olmaktan bunalmıştım. Sanırım başkaları da aynı durumdaydı. Gözlerimle güneşin doğuşunu tadacağım yerde yola bakıyor ve Peach'i düşünüyordum. Merkezde kendisine bağlı herkesin, bütün fabrika yöneticileriyle ekiplerinin katılacağı bir toplantı düzenlemişti. Bize toplantının tam saat 8:00'de başlayacağı söylenmişti. İşin garibi, Peach toplantının hangi konuda olduğunu bildirmemişti. Amma da büyük bir sır! Sanki savaş çıkacak ya da buna benzer bir şey söz konusu. Saat sekizde hazır bulunmamızı ve raporlarımızla tüm departmanların operasyonlarını gösteren verileri yanımızda getirmemizi istemişti.

Tabii ki hepimiz toplantının niçin yapıldığını öğrenmiştik. En azından bir fikrimiz vardı. Fısıltı gazetesine göre Peach bu toplantıda ilk üç ay içinde bölümün ne kadar kötü sonuçlar aldığını aktaracaktı. Sonra her fabrika için belirli hedefler, yükümlülükler ve benzerlerinin söz konusu olacağı yeni bir

üretkenlik kampanyasıyla bizi dürtecekti. Rakamlar cebimizde, tam saat sekizde gelmemizi emretmesinin nedeninin bu olduğunu sanıyordum. Peach böylece görüşmelere yerinde bir disiplin ve aciliyet havası vereceğini düşünmüş olmalıydı.

İşin garibi, toplantıya katılacakların yarısı bu kadar erken bir saatte hazır bulunabilmek için bir gece önceden uçakla gelmek zorundaydı. Bu ise fazladan otel ve yemek masrafları demekti. Bu nedenle bölümün ne kadar kötü iş yaptığını bildirmek için Peach, bir-iki saat sonra başlanması halinde harcanacak miktardan çok daha fazlasını gözden çıkarmış oluyordu.

Peach'in kaybetmeye başladığını düşünüyordum. Bir buhrana ya da benzer bir şeye sürüklendiğini sanmıyordum. Bugünlerde yaptıkları biraz aşırı tepki göstermek gibi bir şeydi. Savaşı kaybettiğini bilen, ama kazanmak için gerekli stratejiyi unutan bir generale benziyordu.

Oysa birkaç yıl önce ne kadar farklıydı. Kendinden emindi. Sorumluluk devretmekten korkmazdı. Takdir edilebilecek bir bilanço getirdiğiniz sürece, işi bildiğiniz gibi yapmanıza izin verirdi. "Aydın" bir yönetici olmaya çalışıyordu. Yeni fikirlere açık olmaya gayret ediyordu. Danışmanlardan birisi içeri girip de "İşgörenlerin verimli olabilmeleri için kendilerini iyi hissetmeleri gerekir" dediğinde kulak verirdi. Peach dinlemeye çalışırdı. Ama bu, satışların iyi gittiği ve kasanın dolu olduğu zamanlardaydı.

Şimdi ise neler neler söylüyordu?

"Kendilerini iyi hissetmeleri umurumda değil" diyordu. "Eğer bunun için cebimizden fazladan bir tek kuruş bile çıkacaksa, varsın kalsın." İşgörenlerin stres atacağı, sağlıklarının daha iyi olacağı ve sağlıklı personelin daha iyi çalışacağı düşüncesiyle bir jimnastik merkezi kurmayı öneren yöneticiye böyle demişti. Adamı kelimenin tam anlamıyla odasından kovmuştu.

Şimdi ise benim fabrikama dalıyor, müşteri hizmetini iyileştirmek gerekçesiyle ortalığı birbirine katıyordu. Bu benim Peach'le ilk kavgam değildi. Dünkü kadar ciddi olmasa da pek çok kez atışmak durumunda kalmıştık. Peach'le çok iyi anlaştığım için bu durum çok canımı sıkıyordu. Bir zamanlar çok iyi arkadaş olduğumuzu sanıyordum. Ekibine geri dönmemden sonra bazı akşamlar ofisinde oturur saatlerce sohbet ederdik. Ara sıra da birlikte çıkıp bir iki tek atardık. Herkes benim ona yağcılık yaptığımı sanırdı. Fakat sanıyorum ki beni yağcılık yapmadığım için seviyordu. Onun adına çok iyi iş çıkarıyordum. Birlikte yaratıyorduk.

Bir seferinde, Atlanta'daki yıllık satış toplantısında çılgınca bir gece geçirmiştik. Peach, ben ve satış ekibinden birkaç arkadaş otel barındaki piyanoyu gizlice çalıp asansöre taşımış ve şarkı söylemeye başlamıştık. Asansör bekleyen öteki otel müşterileri asansörün kapısı açıldığında karşılarında İrlandalı şarhoş şarkıları söyleyen bizleri ve parmaklarını fildişi tuşların üzerinde gezdiren Peach'ı bulmuşlardı (Bill çok iyi piyano çalıyordu). Bir saat sonra otel müdürü duruma el koymuştu. Çünkü asansörün önünde toplanan kalabalık iyice büyümüştü. Bunun üzerine çatıya çıkıp şehre karşı şarkılar söyledik. Otel müdürünün partiyi dağıtmak üzere gönderdiği iki fedaiyle dövüşmeye kalktığı için Bill'i kolundan tutup çekmek zorunda kalmıştım. Ne geceydi! Güneş doğarken Bill ve ben şehrin öteki ucunda küçük bir büfede portakal sularımızı tokuşturuyorduk.

Bu şirkette geleceğim olduğunu bana söyleyen Peach'di. Bildiğim tek şeyin çok çalışmak olduğu bir dönemde, daha proje mühendisiyken beni seçmişti. Beni şirket merkezine alan da oydu. Üniversiteye dönüp lisansüstü öğrenimimi tamamlamamı da o sağlamıştı.

Şimdi ise karşılıklı bağrışıyorduk. İnanamıyorum!

7:50'de arabamı UniCo'nun garajına park ettim. Peach ve ekibi binanın üç katını işgal ediyordu. Arabadan indim. Bagajdan çantamı aldım. Raporlarla ve bilgisayar çıktılarıyla dolu olduğu için çantam on kilo kadar geliyordu. Güzel bir gün geçireceğimi beklemiyordum. Kaşlarımı çatarak asansöre doğru yürüdüm.

Arkamdan bir ses, "Al!" diye seslendi.

Döndüm. Nathan Selwin bana doğru geliyordu. Bekledim.

"İşler nasıl" diye sordu.

"İyiyim. Seni gördüğüme sevindim." Birlikte yürümeye başladık. "Peach'in ekibine atandığına ilişkin duyuruyu okudum. Kutlarım."

Selwin teşekkür etti. "Bu olup bitenler yüzünden bunun iyi mi, kötü mü olduğunu bilemiyorum" dedi.

"Neden? Bill seni geceleri de mi çalıştırıyor?"

"Yok, sorun bu değil" dedi ve susup bana baktı. "Ne o, haberi duymadın mı?"

"Ne var?"

Birden durdu ve etrafına bakındı. Hiç kimse yoktu.

Sesini alçaltarak, "Bölümle ilgili" dedi.

Omuzlarımı kaldırdım. Neden söz ettiğini bilmiyordum.

“Bütün bölüm mezata çıkarılıyor” dedi. “Herkesin fabrikasını bok götürüyor. Bunu Granby bir hafta önce Peach’e söyledi. Performansı iyileştirmek için yıl sonuna kadar süre verildi, yoksa bütün bölüm satışa çıkarılacak. Doğru mu, bilmiyorum, ama Granby’nin, bölüm giderse Peach’in de gideceğini söylediğini duydum.”

“Emin misin?”

Nathan başıyla doğruladı ve ekledi: “Bir süreden beri böyle olduğu aşikâr.”

Tekrar yürümeye başladık.

Bu sözlere ilk tepkim Peach’in son dönemde neden deliye döndüğünü anlamak oldu. Uğruna çalışmış olduğu her şey tehlikedeydi. Bölüm bir başka şirket tarafından satın alınırsa, Peach işini kaybederdi. Yeni sahipler temiz bir bina isterdi ve temizliğe en tepeden başlarlardı.

Peki ya ben? Ben işimi sürdürebilecek miydim? İyi bir soru bu Rogo. Selwin’in söylediklerini duymadan önce, fabrika kapanırsa Peach’in bana bir başka iş teklif edebileceğini düşünüyordum. Genellikle böyle olurdu. Elbette tam istediğim gibi bir iş söz konusu olmayabilirdi. UniWare’in yöneticiye ihtiyaç duyduğu çok fabrikası olmadığını biliyordum. Ama bu pozisyonun dolu olduğunu ve Bill’in şimdiki elemanından çok memnun olduğunu bilmeme rağmen, Peach’in bana bürodaki eski işimi geri verebileceğini sanıyordum. Düşünün bir kere, dünkü konuşmasına benim için bir iş olamayabileceğini söyleyerek başlamıştı.

Allah kahretsin! Üç ay sonra sokağa atılabilirdim!

Nathan, “Al, dinle, bir soran olursa, bütün bunları benden duymamış ol!” deyip gitti. On beşinci katın koridorunda tek başıma kalmıştım. Asansöre nasıl bindiğimi hatırlamıyorum, ama artık buradaydım. Nat’ın yolda yürürken herkesin kendi özetini sunacağını söylediğini hayal meyal hatırlıyordum.

Etrafıma bakındım. Kendimi aptal gibi hissediyordum. Şu anda nerede olmam gerektiği ve toplantı aklıma geldi. Koridorda ilerlemeye başladım. Birileri toplantı salonuna giriyordu.

Ben de girdim ve oturdum. Peach masanın öteki ucunda ayakta duruyordu. Önünde bir projeksiyon makinesi vardı. Konuşmaya başlayacaktı. Saate baktım. Tam sekizdi.

Ötekileri izledim. Çoğunluğu Peach’e bakmakta olan yaklaşık yirmi kişiydik. Bir tanesi, Hilton Smith bana bakıyordu. O da bir fabrika müdürüydü ve pek hoşlanmadığım türde bir insandı. Bir kere stiline

tahammül edemiyordum. Yaptığı her şeyi sanki yepyeni bir şeymiş gibi sunardı; oysa çoğunlukla herkes aynısı yapmakta olurdu. Gözlerini bana dikmiş, adeta sınıyormuş gibi bakıyordu. Acaba sarsılmış gibi mi görünüyordum? Neler bildiğini merak ediyordum. Bakışlarını Peach'e çevirinceye kadar ben de gözlerimi ona diktim.

Tam kendimi Peach'in söylediklerine verecektim ki, sözü bölümün denetçisine verdi. Ethan Frost zayıf ve kırışık yüzlü bir ihtiyardı.

Verdiği mesaj görevine denk düşüyordu. İlk üç ay henüz yeni bitmişti. Durum her yerde berbattı. Bölümümüz para sıkıntısına düşmek üzereydi. Kemerlerin sıkılması gerekiyordu.

Frost sözünü bitirince, Peach ayağa kalktı ve bu zor durumdan nasıl çıkacağımızla ilgili bir konuşma yapmaya başladı. Dinlemeye çalıştım, ama birkaç cümle sonra aklım başka yere kaydı. Sadece bazı sözler duyuyordum:

"… zarar riskini asgariye indirmek bizim için kaçınılmazdır."

"…mevcut pazarlama tarzımıza uygun… gerekli fedakârlıklar… her yerde üretkenlik artışı…"

Perdeye projektörden grafikler yansıtıldı. Peach'le diğerleri arasında önlemlerle ilgili görüşmeler bitmek tükenmek bilmiyordu. Gayret ettim, ama bir türlü konsantre olamıyordum.

"… ilk üç ayda satışlar geçen yılın aynı dönemine oranla yüzde yirmi azalmış durumda… toplam hammedde maliyetleri arttı… saat ücreti verilmesi yüzünden fazla ödeme yapılıyor… üretim standartıyla harcanan saatleri karşılaştırdığınızda, verimlilik açısından yüzde on iki gerideyiz…"

Toparlanmak ve dikkatimi vermek için kendimi zorladım. Not tutmak için bir kalem aramak üzere elimi cebime attım.

"Cevap açık seçik ortada" diyordu Peach. "İşimizin geleceği üretkenlik artışına bağlı."

Kalemi bulamıyordum. Öteki cebime baktım. Elime bir puro geldi, çıkarttım ve seyretmeye başladım. Artık puro içmiyordum. Birkaç saniye bu püronun cebime nasıl girdiğini düşündüm.

Sonra hatırladım.

4



İki hafta önceydi. Üzerimde aynı takım elbise vardı. Her şeyin iyi gittiğine inandığım günlerdi. Seyahatteydim ve O'Hare Havaalanı'nda uçak bekliyordum. Biraz zamanım olduğu için havaalanındaki kahvelerden birine girdim. İçerisi benim gibi iş dünyası mensuplarıyla doluydu. Oturacak bir yer ararken, çizgili takım elbiseli erkekler ve muhafazakâr döpiyesli kadınların ve benzerlerinin üzerinde gezinen gözlerim kazaklı bir adama takıldı. Bir lambanın altında oturmuş, bir elinde kitabı öteki elinde purosu, okuyordu. Hemen yanı başındaki yer boştu, davrandım. Daha oturmamıştım ki bu adamı tanıdığımı anladım.

Dünyanın en kalabalık havaalanlarından birisinde tanıdığınız bir insana rastlarsanız, şaşırırsınız. İlk önce o mu, değil mi, karar veremedim. Ancak fizikçi Jonah'a çok benziyordu. Yerime yerleşirken o da kitabını bırakıp bana bakmaya başladı. Yüzünde aynı ifadeyi gördüm: Acaba tanıyor muyum?

"Jonah, sen misin?"

"Evet."

"Ben Alex Rogo'yum. Tanıdın mı?"

Yüzü beni pek çıkaramadığını belli ediyordu.

"Seninle tanışalı çok oldu" dedim. "Üniversite öğrencisiydim. Senin üzerinde çalıştığın bazı matematik modellerini incelemek için burs almıştım. Hatırladın mı? O zaman sakallıydım."

Nihayet yüzünde tanımanın ışıltısı belirdi. "Ah tabii. Evet hatırladım. Alex, değil mi?"

"Ta kendisi."

Garson kız ne içmek istediğimi sordu. Viski soda söyledim ve Jonah'a bana katılıp katılamayacağını sordum. Çok az zamanı olduğu için içmemeye karar verdi.
"Neler yapıyorsun?" diye sordum.
"Çok meşgulüm. Çok. Peki sen?"
"Ben de. Houston'a gidiyorum. Sen nereye gidiyorsun?"
"New York'a."
Bu hoşbeşten hoşlanmamışa benziyordu. Sohbeti bir an önce bitirmek istiyordu. Bir sessizlik oldu. İyi mi, kötü mü bilemiyorum, ama sohbet esnasında sessizlik olduğunda boşluğu kendi sesimle doldurma gibi bir alışkanlığım vardır.
"Ne kadar komik değil mi, araştırmacı olmakla ilgili bütün o planlarım iş hayatıyla sona erdi. UniCo'da fabrika müdürüyüm" dedim.
Jonah başını salladı. Biraz daha ilgilenmiş gibi görünüyordu. Purosundan bir nefes çekti. Devam ettim.
"Aslında Houston'a bu yüzden gidiyorum. İmalatçılar Birliği'ne üyeyiz ve birlik UniCo'yu yıllık toplantısı vesilesiyle düzenlenen robotlar konusundaki bir panele konuşmacı olarak davet etti. UniCo'nun beni seçmesinin sebebi ise robotlarla en çok deneyimi olan fabrikanın benimki olması."
"Anlıyorum" dedi Jonah. "Bu teknik bir tartışma mı olacak?"
"Teknik olmaktan çok işe yönelik olacak." Çantamda ona gösterecek bir şey olduğunu anımsayıp, "Bir dakika" dedim.
Çantayı dizlerimin üzerine koyup açtım ve birliğin bana gönderdiği programın kopyasını çıkardım.
"İşte" diyerek programı okumaya başladım. "Robotlar: Amerika'nın Seksenlerdeki Üretkenlik Krizinin Çözümü… Kullanıcılar ve uzmanlar sanayi robotlarının Amerikan imalat sektöründeki etkisini tartışacak…"
Jonah'a baktığımda pek etkilenmemiş olduğunu gördüm. Pekâlâ, o bir bilim adamıydı ve iş hayatına ilgi duymayabilirdi.
"Fabrikanın robot kullandığını mı söyledin" diye sordu.
"Bazı bölümlerde."
"Peki bu robotlar üretkenliği gerçekten artırdılar mı?"
"Elbette" dedim. "Şimdilerde…" Sayıları hatırlamak için tavana baktım. "Bir alandaki iyileşmenin oranı yüzde otuz altı."
Jonah şaşırdı. "Gerçekten mi? Yüzde otuz altı mı? Demek ki, senin fabrikan birkaç robot edinerek kazandığı parayı yüzde otuz altı artırdı.

İnanılmaz bir şey!”

Gülümsememi tutamadım.

“Hayır. Her şeyin bu kadar kolay olmasını hepimiz isterdik. Ama bu daha karmaşık bir şey. Bak, sadece bir alanda yüzde otuz altı iyileşme sağladık.”

Jonah purosuna baktı ve kül tablasında söndürdü. “O zaman üretkenliği artırmamış oluyorsunuz” dedi.

Gülümsememin donduğunu fark ettim. “Pek anlayamadım.”

Jonah gizli bir şey söyleyecekmiş gibi öne eğilerek, “Sana bir şey soracağım. Aramızda kalsın. Robotları monte ettiğiniz bölümdeki sonuçlar sayesinde işyerin günde bir ürün daha fazla sevk edebilir hale geldi mi?”

Mırıldandım. “Sayıları kontrol etmem gerek.”

“Kimseyi işten çıkardınız mı?”

Jonah’a baka baka geriye yaslandım. Bu sözlerle ne demek istiyordu?

“Robotları monte ettiğimiz için insanları işten çıkardığımızı mı soruyorsun? Hayır. Sendikayla anlaşmaya vardık. Üretkenlik yüzünden kimse işten çıkartılmayacak. İnsanları başka işlere yönlendirdik. Ama işler kötü giderse, insan çıkarmaya mecbur kalabiliriz.”

“Öyleyse bu robotlar sizin fabrikanızdaki insanların maliyetini azaltmadı, değil mi?”

“Hayır” diye itiraf ettim.

Jonah, “O zaman söyle bakalım, stoklarınız azaldı mı” diye sordu.

“Kabaca söyleyecek olursam, hayır. Ama gerçekten de rakamlara bakmam lazım.”

Jonah, “İstiyorsan, rakamlara bakabilirsin” dedi. “Stoklarınız azalmadıysa, işgören maliyetleriniz düşmediyse ve şirketiniz daha fazla mal satmıyorsa—daha fazla mal sevk etmediğinize göre bu olanaksız—o zaman robotların fabrikanızın üretkenliğini artırdığını nasıl söyleyebilirsin?”

Karnımın içinde sanki asansördeymişim de kabloların bir tanesi kopmuş gibi bir his oluştu.

“Evet, söylediklerini bir şekilde anlıyorum” diyebildim. “Ama verimliliğim arttı, maliyetlerim azaldı.”

Jonah kitabını kapatarak, “Gerçekten mi” diye sordu.

“Elbette. Gerçekte verimlilik ortalama yüzde doksan civarında. Parça başı maliyet de önemli ölçüde azaldı. Sana şunu söylemeliyim. Günümüzde rekabet edebilir durumda olmak için verimliliği artırmak ve maliyetleri düşürmek için elimizden geleni yapıyoruz.”

İçkim gelmişti. Garson bardağı masanın üzerine koydu. Bir beşlik uzatıp üzerini vermesini bekledim.

"Verimlilik bu kadar yüksekse, o zaman robotlarınız sürekli çalışıyor demektir" diye devam etti Jonah.

"Kesinlikle. Böyle olması gerekiyor. Yoksa parça başı maliyetten sağladığımız kazancı yitiririz. Ve verimlilik de azalır. Bu sadece robotlar değil, öteki üretim kaynaklarımız açısından da geçerlidir. Verimli kalmak ve maliyet avantajımızı korumak için sürekli üretim yapmak durumundayız."

"Gerçekten mi" diye sordu Jonah.

"Tabii. Gerçi sorunlarımız yok değil."

Jonah, "Anlıyorum" diye mırıldandı ve gülümsedi. "Haydi, dürüst ol. Stoklarınız tavana vurdu, değil mi?"

Bakakaldım. Nereden biliyordu? "Eğer işlemdeki parçaları kastediyorsan?"

"Bütün stokları kastediyorum" dedi.

"Şey, duruma göre. Bazı kısımlarda evet, stoklarımız yüksek."

"Ve her şey gecikiyor, değil mi?" Jonah devam etti, "Hiçbir şeyi zamanında sevk edemiyorsunuz, değil mi?"

"İtiraf etmeliyim ki" dedim, "sevkıyat tarihleriyle ilgili sorun başımızın belası. Son zamanlarla bu müşterilerimiz açısından ciddi bir problem."

Jonah, bunu da öngörmüş gibi başıyla onayladı.

"Dur bir dakika, bütün bunları nereden biliyorsun" diye sordum.

Gene gülümsedi.

"Bir önseziydi. Üstelik bu sorunu pek çok imalatçı fabrikada gözlemliyorum. Yalnız değilsiniz."

Şaşırdım, "Ama sen fizikçi değil miydin?"

"Ben bir bilim adamıyım" diye sürdürdü, "şu anda ise bilimi örgütlere, özellikle de imalat kuruluşlarına uygulamaya çalışıyorum."

"Böyle bir bilim olduğunu bilmiyordum."

"Artık var" dedi.

"Ne iş yapıyorsan yap, itiraf etmeliyim ki, en büyük yarama parmak bastın. Nasıl oldu da…"

Durdum. Jonah bir şeyler mırıldandı ve pantolonunun cebinden eski bir saat çıkarıp baktı.

"Üzgünüm Alex, eğer acele etmezsem, uçağımı kaçıracağım."

Ayağa kalkıp paltosuna uzandı.

"Yazık. Anlattıkların tam da ilgimi çekmişti."

Jonah duraladı. “Eğer konuştuklarımız üzerinde düşünürsen, belki fabrikanı içinde bulunduğu zor durumdan çıkarabilirsin.”

“Sana yanlış bir izlenim verdim” dedim “Ben sana bazı sorunlardan söz ettim, başımız dertte demedim.”

Doğrudan gözlerimin içine baktı. Neler olup bittiğini bildiğini anladım.

“Biliyor musun? Benim biraz daha zamanım var. Neden ben de seninle uçağa kadar gelmiyorum? Gelebilir miyim?”

“Elbette, ama acele etmemiz gerek.”

Ayağa kalkıp çantamla paltoma uzandım. İçkim masanın üzerinde keyif çatıyordu. Bir fırt çektim ve bıraktım. Jonah çoktan kapıya varmıştı. Yetişmem için bekledi. Sonra birlikte insanların oradan oraya koşuşturduğu koridora çıktık. Jonah hızlı adımlarla yürüyordu. Ona eşlik etmek bir hayli zor oluyordu.

“Jonah, fabrikamda işlerin iyi gitmediğinden kuşku duymana yol açan şey nedir, merak ediyorum.”

“Bunu bana kendin söyledin.”

“Hayır, ben böyle bir şey söylemedim.”

“Alex, söylediklerinden düşündüğün kadar verimli çalışmayan bir fabrikayı yönettiğin apaçık anlaşılıyordu. Tam tersi durumdaki bir fabrikayı çalıştırıyorsun. Son derece *verimsiz* bir fabrikanın başındasın.

“Aldığımız önlemlere bakılırsa, böyle denemez. Bana insanlarımın yanlış raporlar verdiklerini, bana yalan söylediklerini mi ima etmek istiyorsun?”

“Hayır. Öyle görünüyor ki, adamların sana yalan söylemiyor. Ne var ki, alınan önlemler…”

“Tamam, kimi zaman bazı verilere makyaj yapıyoruz. Oyunun kuralları böyle.”

Jonah, “Gene esas noktayı kaçırıyorsun” dedi. “Verimli bir fabrikayı çalıştırdığını *sanıyorsun*. Bu düşüncen yanlış.”

“Nerede yanlış yapıyorum? Pek çok yönetici de böyle düşünüyor.”

“İşte bunda haklısın” dedi Jonah.

Gücenmeye başlamıştım. “Ne demek istiyorsun?”

“Alex, eğer bu dünyada hemen hemen herkes gibiysen, üzerinde düşünmediğin pek çok şeyi sorgusuz sualsiz kabul etmişsin demektir.”

“Olur mu Jonah, sürekli düşünüyorum. Bu benim işimin bir parçası.”

Başını salladı. “Alex, lütfen bana robotlarının niçin büyük bir iyileştirme olduğunu tekrar söyler misin?”

“Çünkü üretkenliği artırdılar.”

“Peki, üretkenlik nedir?”
Bir dakika düşünerek hatırlamaya çalıştım. “Bizim şirketin tanımladığına göre, üretkenliğin formülü var. Kişi başına eklenen değer… ”
Jonah gene başını salladı.
“Senin şirketinin tanımı ne olursa olsun, aslında üretkenlik bu değildir. Bir an için bütün bu formülleri unut. Sadece kendi sözcüklerinle, kendi deneyimine dayanarak üretken olmanın ne anlama geldiğini ifade etmeye çalış.”
Hızla köşeyi döndük. Karşımızda metal dedektörler ve güvenlik görevlileri duruyordu. Ona burada veda etmeyi düşünmüştüm, ama Jonah yavaşlamamıştı.
Metal dedektörün arasından geçerken tekrar sordu: “Söyle bana, üretkenlik ne demektir?”
Öteki taraftan seslendim: “Şey, bir şeyi gerçekleştiriyorum demek olmalı.”
“Kesinlikle. Ama bir şey açısından gerçekleştiriyorsundur.”
Hemen atıldım. “Amaç açısından.”
“Doğru” dedi Jonah.
Elini kazağının içine soktu, gömlek cebinden bir puro çıkarıp bana verdi.
“Tebrik ederim. Eğer üretkensen, amacın doğrultusunda bir şeyler gerçekleştiriyorsun demektir değil mi?”
Evrak çantamı tekrar elime aldım. “Evet.”
“Alex” dedi, “üretkenliğin bir firmayı amacına yakınlaştıran bir eylem olduğu sonucuna vardım. Bir firmayı amacına yakınlaştıran her eylem üretkendir. Firmayı amacından uzaklaştıran her eylem üretken değildir. Beni anlıyor musun?”
“Evet, ama Jonah, bu basit bir sağduyu değil mi?”
“Her şey basit mantıktır.”
Durduk. Biletini uzattığını gördüm.
“Ama bu çok basitleştirilmiş bir şey. Bana hiçbir şey ifade etmiyor. Yani, amacıma doğru ilerliyorsam üretkenim, yoksa değilim, peki ya sonra?”
“Sana şunu söylemek istiyorum. Eğer amacının ne olduğunu bilmiyorsan, üretkenlik hiçbir anlam taşımaz.”
Biletini geri aldı ve kapıya doğru yürümeye başladı.
“Peki Jonah, şöyle de bakabilirsin. Şirketimin amaçlarından birisi verimliliği artırmak. Bu nedenle etkinliği artırdığım zaman, üretkenliği de artırmış olurum. Mantıklı değil mi?”

Jonah donakaldı. Bana döndü. "Alex, senin sorunun ne biliyor musun?"
"Elbette. Daha iyi bir etkinlik sağlamak."
"Hayır. Senin sorunun bu değil. Senin sorunun, amacının ne olduğunu bilmemen. Bu arada, hangi şirket olursa olsun, tek bir amaç söz konusudur."
Bir an kalakaldım. Jonah yeniden kapıya doğru yürümeye başladı. Herkes uçağa binmişti bile. Bekleme salonunda sadece ikimiz vardık. Arkasından gittim.
"Dur bir dakika! Benim amacın ne olduğunu bilmememle neyi kastediyorsun? Amacı biliyorum" dedim.
"Gerçekten mi? O zaman imalat yapan fabrikanın amacının ne olduğunu söyle bana."
"Amacımız, ürettiğimiz malları mümkün olduğu kadar etkinlikle yapmak."
"Yanlış! Bu değil. Gerçek amaç ne?"
Jonah'a boş boş baktım.
Hostes kapıdan dışarı çıkmıştı. "Uçağa binecek misiniz?"
Jonah "Bir saniye, geliyorum" dedi ve bana dönerek, "Hadi Alex, çabuk ol! Eğer biliyorsan, gerçek amacı söyle bana."
"Güç" dedim.
Şaşırmış görünüyordu. "Pek fena sayılmaz. Ancak Alex, bir şey imal ederek güç elde edemezsin."
Hostes kızmıştı. Soğuk bir sesle, "Bayım, eğer uçağa binmeyecekseniz, lütfen havaalanına geri dönün" dedi.
Jonah bu sözleri dikkate almadı. "Alex amacın ne olduğunu bilmeden üretkenliğin ne anlama geldiğini bilemezsin. O zamana kadar da sözcükler ve rakamlarla oyun oynarsın."
"O zaman amaç pazar payı. Amaç bu!" dedim.
"Bu mu?"
Uçağa girdi.
"Hey, bana bak. Ne olduğunu söylemeyecek misin?"
"Bunun üzerinde düşün Alex. Cevabı ancak düşünerek bulabilirsin."
Hostese biletini verdi, bana dönüp el salladı. Karşılık vermek üzere elimi havaya kaldırdığımda puronun hâlâ elimde durduğunu gördüm. Takım elbisemin cebine koydum. Tekrar başımı kaldırdığımda uçağa girmişti. Aceleyle dışarı çıkan hostes bana dönerek yavan bir biçimde kapıyı kapatacağını söyledi.

5



Kaliteli bir puroydu. Tütün konusunda uzman olanlar açısından biraz kuru olabilirdi, ama ne de olsa haftalarca takım elbisemin cebinde kalmıştı. Peach'in büyük toplantısında Jonah'la yaptığım tuhaf görüşmeyi hatırlaya hatırlaya puromu keyifle içtim.

Yoksa o, bu toplantıdan daha tuhaf bir görüşme değil miydi? Peach karşımızda duruyor, elindeki sopayla grafiğin ortasına vurup duruyordu. Projektörün ışığı yavaş yavaş dumanla kaplandı. Tam karşımda oturan kişi ciddi bir yüzle parmaklarını hesap makinesinin üzerinde gezdiriyordu. Benim dışımdaki herkes pür ciddiyet dinliyor, not alıyor ya da yorum yapıyordu.

"…Tutarlı parametreler… Kazanmak için elzem… Avantaj matriksi… Yaygın kâr öncesi iyileşme… Operasyonel göstergeler… Kesin kanıtlar …"

Ne olup bittiğini anlamıyordum. Kullandıkları sözcükler benim açımdan yabancı bir dil gibiydi. Tam olarak yabancı bir dil gibi olmasa bile, bir zamanlar konuştuğum ve şimdi sadece hayal meyal hatırladığım bir lisan. Bunlar sözcüklerden öte şeyler değildi.

Sadece sözcüklerle ve rakamlarla oyun oynarsın.

Şikago'nun O'Hare Havaalanı'nda Jonah ayrıldıktan sonra söyledikleri üzerine birkaç dakika düşünmeye çalışmıştım. Bir şekilde beni etkilemişti. Söylediklerinde doğruluk payı vardı. Ne var ki, sanki farklı bir dünyadan birisi gibiydi. Önemsememem gerekiyordu, çünkü Houston'a gitmem ve robotlar üzerine bir konuşma yapmam gerekiyordu. Uçağıma yetişmek için zamanım azalmıştı.

Şimdi ise Jonah'ın hakikate ilk başta sandığımdan daha yakın olduğunu düşünüyordum. Gözlerimi toplantıdakilerin yüzlerinde gezdirdikçe,

hepimizin kullandığı ilacın gerçekte ne olduğunu bilmeyen kabile büyücülerinden bir farkımız olmadığını sezinledim. Kabilemiz ölüyordu ve biz hastalığın kaynağı olan belayı uzaklaştırmak için ayin dumanları içinde dans etmekteydik.

Gerçek amaç nedir? Buradaki hiç kimse bu kadar önemli bir soruyu bir kere olsun sormamıştı. Peach maliyet fırsatlarından, "üretkenlik"ten filan söz ediyordu. Hilton Smyth Peach'in her söylediğine eyvallah demekteydi. Burada ne yaptığımızı gerçekten anlayan biri var mıydı?

Saat onda Peach ara verdi. Benim dışımdaki herkes tuvalete ya da kahve içmeye gitti. Herkes salondan çıkıncaya kadar yerimde bekledim.

Burada ne işim vardı? Bu salonda oturmanın bana ya da hangimize ne faydası vardı? Bütün gün sürecek olan bu toplantı benim fabrikamı rekabet edebilir hale getirecek, işimi kurtaracak mıydı? Ya da herhangi birisinin işine yarayacak bir şey yapmamıza bir faydası olacak mıydı?

Bunu göremiyordum. Üretkenliğin bile ne anlama geldiğini bilmiyordum. O zaman bu toplantı boşuna bir şey değil miydi? Birden kendimi kâğıtlarımı toplayıp çantama doldururken buldum. Aceleyle çantayı kapattım. Hızla ayağa kalkıp yürümeye başladım.

İlk başta şansım yaver gitti. Asansöre ulaşıncaya kadar hiç kimseye rastlamadım. Tam asansöre binecektim ki, Hilton Smyth koşarak geldi.

"Al, bizi terk mi ediyorsun" diye sordu.

Bir an soruyu duymamazlıktan gelmeyi düşündüm. Fakat Smyth bunu hemen Peach'e yetiştirecekti.

"Gitmem gerek" dedim. "Fabrikada ilgilenmem gereken bir durum ortaya çıktı."

"Ne? Acil bir durum mu?"

"Öyle de diyebilirsin."

Asansörün kapısı açıldı. İçeri girdim. Smyth ayrılırken bana kuşkuyla bakıyordu. Kapı kapandı.

Peach'in toplantısını terk ettiğim için beni işten atabileceği aklıma geldi. Garajda arabama doğru yürürken, bunun sadece kaçınılmaz olanı korku içinde bekleyeceğim üç ayı ortadan kaldıracağını düşündüm.

Hemen fabrikaya dönmedim. Bir süre yollarda oyalandım. Bir caddeye giriyor, bıkıncaya kadar yolu takip ediyor, sonra öteki caddeye geçiyordum. Biraz zaman geçti. Nerede bulunduğuma aldırmıyordum. Sadece dışarıda olmak istiyordum. Özgürlük canınız sıkılana kadar sizi coşturan bir şeydir.

Direksiyonda iş düşünmemeye çalışıyordum. Kafamı durultmak istiyordum. Nefis bir gündü. Güneş parıldıyordu. Sıcaktı. Bulut yoktu. Gökyüzü masmaviydi. Kahverengi-sarı toprak hâlâ bahar başlarındaki ağırbaşlılığını koruyordu, ama işi kırmak açısından uygun bir gündü.

Fabrikanın kapısına yaklaşırken saatime baktım. 13:00'tü. Geri dönmek için yavaşladım. Nasıl denir bilemiyorum, bu pek doğru değildi, ama gaza bastım. Karnım acıkmıştı. Bir şeyler yesem iyi olacaktı.

Asıl sorun, şu anda hiç kimse tarafından görülmek istemememdi. Düşünmeye ihtiyacım vardı ve ofise gidersem bunu yapamayacaktım.

Bir kilometre ötede bir pizzacı vardı. Açık olduğunu görünce durdum ve içeri girdim. Tutucuyumdur; çift kat peynirli, salamlı, mantarlı, yeşil biberli, acılı, zeytinli, soğanlı ve üzerine ançuez gezdirilmiş orta boy bir pizza ısmarladım. Hımmm. Beklerken kasada oturanın ağız şapırtılarına dayanamayarak dükkânı işleten Sicilyalıya biraz fındık, fıstık, cips ve daha sonra da börek getirmesini söyledim. Beynimdeki fırtına iştahımı açmıştı.

Ama bir sorun vardı. Fındık fıstığı sodayla mideye indiremezdiniz. Bira lazımdı. Buzdolabında gördüm. Genellikle gündüzleri içmem, ama gözümü buz gibi kutuların üzerine vuran ışıktan alamıyordum.

Altılık bir Budweiser paketini işaret edip, "Sarın" dedim.

Yirmi üç dolar altmış iki sent ödeyip çıktım.

Fabrikanın önünde, yolun karşısında küçük bir tepeciğe giden çakıllı bir yol vardı. Beş yüz metre ötedeki yan işletmenin giriş yoluydu bu. Direksiyonu kırdım. Mazda homurdanarak anayoldan çakılların üzerine yöneldi. Pizzamı yere düşmekten zor kurtardım. Tepeye tırmanırken oldukça toz çıkardım.

Arabayı durdurdum. Gömleğimin düğmesini açtım, üstümü kirletmemek için kravatımı ve ceketimi çıkardım. Yiyeceklerimi açtım.

Fabrikam biraz ötede yolun karşısındaydı. İçeride gündüz vardiyasındaki 400 kişi çalışmaktaydı. Boşaltma bölümünde beklemekte olan iki kamyonun arkasına üçüncüsünün yanaştığını gördüm. Bu kamyonlar içerideki insanların ve makinelerin bir şeyler üretmesi için gerekli malzemeleri getiriyordu. Öte tarafta ise bitmiş malların yükleneceği kamyonlar duruyordu, sayıları daha çoktu. En basit anlamda, olup biten buydu. Ve ben de orada olup bitenleri yönetiyordum.

Bir bira açtım ve pizzamı yemeye koyuldum.

Fabrika bir nirengi taşı gibi görünüyordu. Sanki hep varmış ve hep olacakmış gibiydi. Oysa ben sadece on beş yaşında olduğunu biliyordum.

Ve on beş yıl sonra burada olmayabilirdi.

Peki, amaç neydi?

Burada ne yapmalıydık?

Bu işyerini çalıştıran neydi?

Jonah sadece tek bir amaç olduğunu söylemişti. Bunun nasıl olabileceğini anlamıyordum. Günlük işlemler dahilinde pek çok şey yapıyorduk ve hepsi de önemliydi. Neyse, çoğu diyelim, yoksa bu işleri yapmazdık. Allah kahretsin, bunların hepsi amaç olabilirdi.

Bir imalat işletmesinin yapması gereken şeylerden birisi hammadde satın almaktı. İmalat yapabilmek için bu hammaddelere ihtiyacımız vardı. Üstelik en iyi fiyatla elde etmeliydik. Demek ki etkin maliyetli satın alma bizim için çok önemliydi.

Pizza harikaydı. Daha ikinci lokmamı yutmamıştım ki içimden tiz bir ses bunun amaç olup olmadığını sordu. Etkin maliyetli satın alma fabrikanın varlığının nedeni miydi?

Güldüm. Ağzımdaki lokma az daha nefes boruma kaçacaktı.

Evet, doğru. Satın almadaki bazı budalalar sanki bu amaçmış gibi davranmaktaydı. Ucuza satın aldıkları malları depolamak için binalar kiralıyorlardı. Sonuçta elimizde otuz iki ay yetecek kadar bakır tel vardı. On yedi aylık paslanmaz çeliğimiz vardı. Ve bunun gibi daha pek çok şey… Milyonlarca doları satın aldıkları şeylere bağlamışlardı. Hem de ne fiyatla!

Böyle konulduğunda, tasarruflu satın alma bu fabrikanın amacı olamazdı.

Peki, başka ne yapıyorduk? İnsanları istihdam ediyorduk. Yüzlercesi bu fabrikada, on binlercesi UniCo bünyesinde çalışıyordu. Bir keresinde bir halkla ilişkiler uzmanı yıllık raporunda biz insanların UniCo'nun "en önemli varlığı" olduğunu iddia etmişti. Belki biraz abartıyordu, ama gerçekten de değişik becerilere sahip farklı mesleklerden insanlar olmasaydı, şirket çalışamazdı.

Fabrikanın istihdam sağlaması nedeniyle memnundum. Düzenli maaş çeki hakkında çok şey söylenebilir. Ama insanlara iş sağlamak da fabrikanın varoluş nedeni olamazdı. Bugüne dek ne kadar çok insan işten çıkartılmıştı.

UniCo kimi Japon firmaları gibi ömür boyu iş güvencesi verseydi bile amacın istihdam olduğunu söyleyemezdim. İmparatorluklar inşa eden bölüm yöneticileri veya politikacılar gibi pek çok kişi bunun amaç olduğunu iddia edebilirdi, ama fabrika ücret ödemek ve insanlara yapacakları bir iş vermek için kurulmamıştı.

Peki o zaman fabrika en başta niçin kurulmuştu?

Bir şeyler üretmek için. Bu da amaç olamazdı. Jonah da olmadığını söylemişti. Ancak bunun neden amaç olmadığını anlamıyordum. Bir şeyler üretmek durumunda değil miydik? Esas olan ürün de değilse, neydi? Hepimiz niçin buradaydık?

Son zamanlarda duymakta olduğum bazı moda sözcükler aklıma geldi.

Kalite?

Belki de. Eğer kaliteli bir ürün üretmiyorsanız, pahalıya patlayan bir dizi hata yapmak zorunda kalırsınız. Müşterinin talebini kaliteli bir ürünle karşılamak durumundasınız ya da işi çoktan bırakmış olmalısınız. UniCo bu dersi almıştı.

Ama bu konuda da dersimizi almıştık. Kaliteyi iyileştirmek için büyük çabalar sarf ettik. Peki o zaman fabrikanın geleceği niçin tehdit altındaydı? Eğer kalite gerçek amaç olsaydı, Rolls Royce gibi bir firma neden iflasın eşiğine gelmişti?

Kalite tek başına bir amaç olamazdı. Önemliydi, ama amaç değildi. Neden? Maliyetler yüzünden mi?

Eğer düşük maliyetli üretim esassa, o zaman cevap etkinlik olabilirdi. Tamam, belki her ikisi birden söz konusu olabilirdi. Her ikisi de yan yana varoluyordu. Ne kadar az hata yaparsanız, düzeltmek için o kadar az çalışmak zorunda kalırsınız, bu da daha düşük maliyete götürür. Belki de Jonah bunu kastetmişti.

Kaliteli bir ürünün etkin üretimi: işte amaç bu olmalıydı. Bu pekâlâ makul olabilirdi. “Kalite ve etkinlik.” Bu iki sözcük, “Annem ve elmalı çörek” gibi, çok güzel sözcüklerdi.

Geriye yaslanıp bir bira daha açtım. Pizza çoktan mazi olmuştu. Etkinlikle kaliteli ürün üretebilmek iyi bir amaç gibi görünüyor. Peki bu amaç fabrikanın çalışmaya devam etmesini sağlar mı?

Akla gelen bazı örneklerden sıkılmıştım. Eğer amaç kaliteli ürünleri etkinlikle üretmek olsaydı, o zaman Volkswagen kaplumbağa yapmayı niçin bırakmıştı? Bu düşük maliyetle üretilebilecek kaliteli bir üründü. Daha da geriye gidersek, Douglas, DC-3’lerin üretimini niçin sürdürmemişti? Duyduğum kadarıyla DC-3’ler çok iyi uçaklardı. Eğer bu uçakları yapmayı sürdürseydi, bahse girerim ki, DC-10’lardan daha etkin bir şekilde üretirdi.

Etkinlik temelinde kaliteli ürün yapmak yeterli değildi. Amaç başka bir şey olmalıydı.

Ama ne?

Biramı içerken kendimi elimde tuttuğum alüminyum kutunun pürüzsüz yüzeyini incelerken buldum. Seri üretim teknolojisi gerçekten başarılıydı. Bu kutu kısa bir süre öncesine kadar yeraltındaki bir kayaydı. Biraz teknoloji, birkaç tezgâhla bu kaya son derece hafif, rahatlıkla kullanılabilir metal bir folyoya dönüşüyordu. Tekrar tekrar kullanabilirdiniz. Oldukça şaşırtıcı bir şeydi bu.

Bir dakika. Düşünüyorum. Buldum!

Teknoloji. Her şey buna dayanıyor. Teknolojinin en son seviyesini tutturmak zorundaydık. Şirket açısından bu esastı. Teknolojiye ayak uyduramasaydık, biterdik. Demek ki amaç buydu.

Biraz daha düşününce, bunun doğru olmadığını anladım. Eğer teknoloji imalat yapan bir örgütün esas amacı olsaydı, o zaman en önemli görevler araştırma ve geliştirmecilere verilirdi. Oysa görmüş olduğum bütün örgüt şemalarında AR-GE yan taraftaki bir kutuya konmuştu. En modern makinelere sahip olduğumuzu varsayalım. Bu bizi kurtarır mıydı? Hayır. Demek ki teknoloji önemliydi, ama amaç değildi.

Belki de amaç etkinlik, kalite ve teknolojinin harmanıydı. O zaman geriye dönmüş ve birçok önemli amacımız olduğunu iddia etmiş oluyordum. Bu da bir şey ifade etmiyor ve Jonah'ın söylediklerine uymuyordu.

Afallamıştım.

Tepeden aşağıya baktım. Fabrikanın kocaman çelik kutusunun önünde içinde ofislerin bulunduğu camdan daha küçük bir kutu duruyordu. Benim ofisim sol ön köşedeydi. Gözlerimi kıstığımda neredeyse sekreterimin masama koyduğu telefon mesajları yığınını görebilecektim.

Biramdan uzun bir fırt çektim. Başımı arkaya yasladığımda onları gördüm.

Fabrikanın ötesinde iki dar bina daha vardı. Bunlar bizim depolarımızdı. Tavana kadar yedek parçalarla, boşaltmaya vakit bulamadığımız satılmamış mallarla doluydular. En son teknolojiyle yapılmış kaliteli ürünler… Hepsi etkinlik temelinde üretilmişlerdi, ama kutularında garanti belgeleri ve biraz da orijinal fabrika havasıyla birlikte plastik ambalajlara hapsedilmiş birisinin kendilerini satın almasını bekliyorlardı.

İşte amaç buydu. UniCo elbette bu fabrikayı depoları doldurmak için çalıştırmıyordu. Amaç satıştı.

Ama eğer amaç satış olsaydı, Jonah pazar payının amaç olduğunu kabul ederdi. Pazar payı amaç olarak satıştan da önemliydi. Eğer sektörünüzde en

büyük pazar payına sahipseniz, en iyi satışları siz yaparsınız. Pazarı ele geçir ve yaşa! Öyle değil mi?

Belki de değil. Eski çizgiyi hatırladım. “Para kaybediyoruz, ama hacimle bunu telafi edeceğiz.” Bazen bir şirket zararına ya da maliyetin biraz üzerine satar. UniCo’nun yaptığı buydu. Stokları eritmekteydi. İstediğin kadar büyük bir pazar payın olsun, eğer para kazanmıyorsan, ne işe yarar ki?

Para. Evet, o büyük şey paraydı. Peach bizi kapatmak istiyordu, çünkü fabrika şirkete çok pahalıya mal oluyordu. Demek ki, şirketin kaybettiği parayı azaltmanın yollarını bulmalıydım.

Bir dakika. Son derece parlak bir şey başardığımı ve zararları kapattığımı farz edelim. Bu bizi kurtarır mıydı? Uzun erimde, kurtarmazdı. Fabrika başa baş gitmek için kurulmamıştı. UniCo başa baş gitmeyi hedefleyen bir şirket değildi. Bu şirket para kazanmak için vardı.

Artık anlamıştım.

İmalat yapan bir kuruluşun amacı para yapmaktı.

Yoksa 1881’de J. Bartholomew Granby niçin bu şirketi kurup da geliştirilmiş bir kömür sobasıyla pazara girmiş olabilirdi ki? Ulvi toplumsal bir yaklaşımla milyonlarca insana sıcaklık ve rahatlık getirmek için mi? Kesinlikle hayır. İhtiyar J. Bart çıkınını doldurmak istemiş ve bunu başarmıştı. Çünkü bu soba o günlerde pırlanta gibi bir üründü. Sonra yatırımcılar ceplerini doldurmak için Bart’a daha fazla para vermişlerdi. Bart ise onlardan da fazla kazanmıştı.

Peki, tek amaç para yapmak mıydı? Dikkate aldığım bütün öteki şeyler ne olacaktı?

Çantamdan sarı bloknotumu, cebimden kalemimi çıkartıp insanların amaç olduğunu sandıkları şeylerin listesini yapmaya başladım. Etkin maliyetli alımlar, vasıflı insanların istihdam edilmesi, gelişkin teknoloji, üretim, kaliteli malların üretimi, kaliteli malların satışı, pazar payı elde edilmesi. İletişim ve müşteri memnuniyeti gibi başka şeyler de ekledim.

Bir işi başarıyla yürütmek için bunların hepsi gerekliydi. Bunların tümünün işlevi neydi? Firmaya para kazandırmak. Ancak bunların hiçbiri kendi başına amaç olamazdı. Sadece amaca ulaşmanın araçlarıydılar.

Bundan nasıl emin olabilirdim ki?

Pek olamazdım. Kesinlikle emin olduğumu söyleyemezdim. Ne var ki, imalat yapan bir fabrikanın “para kazanması”nı amaç olarak koymak çok

iyi bir önkabuldü. Çünkü listede şirket para kazanmadığı durumda işe yarayacak başka tek bir unsur yoktu.

Şirket para kazanmıyorsa, ne olurdu? Ürün üretip satarak, servis sözleşmeleri imzalayarak, bazı varlıklarını satarak ya da başka bir şekilde para kazanamıyorsa, şirket batardı. İşlevsizleşirdi. Amaç para olmalıydı. Onun yerini hiçbir şey alamazdı. Her neyse, varsaymam gereken şey buydu.

Amaç para kazanmaksa, Jonah'ın deyimiyle, ancak bize para kazandıran eylemler üretken olabilirdi. Bizi para kazanmaktan uzaklaştıran eylemler ise üretken değildi. Bir ya da daha fazla yıldan beri fabrika, para kazanmaya yaklaşmak bir yana, gittikçe daha fazla zarar ediyordu. Fabrikanın UniCo için para kazanmasını sağlamalıydım. Bu, olup biteni açıklamak açısından basit bir sonuçtu, ama doğruydu. En azından mantıklı bir başlangıç noktasıydı.

Arabanın ön camlarından bakıldığında, etraf parlak ve soğuktu. Güneş ışıkları sanki daha da yoğunlaşmıştı. Uzun süren bir hipnotizmadan sonra kendime gelmiş gibi etrafa bakındım. Her şeyi tanıyordum, ama her şey bana yeniymiş gibi geliyordu. Biramın son yudumunu mideme indirdim. Artık gitmem gerekiyordu.

6



Mazda'mla fabrikanın otoparkına girdiğimde saatim 16:30'u gösteriyordu. Bugün yaptığım en iyi şey işten kaçmak olmuştu. Çantamı alıp arabadan indim. Önümde duran içinde ofislerin bulunduğu cam kutu sanki ölüm sessizliğine bürünmüştü. Adeta pusuya yatmıştı. İçeride herkesin üzerime çullanmak üzere beni beklediğini biliyordum. Tümünü şaşırtmaya karar verdim. İşletmenin içinden geçecektim. Etrafa yeni bir bakışla bir göz atacaktım.

Fabrikaya açılan kapılardan birine gidip içeri girdim. Çantamda sürekli bulundurduğum koruyucu gözlükleri taktım. Duvarın önündeki masanın üzerinde duran kasklardan birisini alıp kafama geçirdim.

Çalışma alanlarından birisine girmek üzere tam köşeyi dönecektim ki bir girintiye yerleştirilmiş bir sıranın üzerinde oturan üç adam gördüm. Bir gazeteyi paylaşmışlar, okuyor ve konuşuyorlardı. Biri beni gördü. Ötekileri dürttü. Gazete otların arasında kaybolan bir yılan gibi katlanıp yok edildi. Üçü de umursamazlıkla işlerini hatırlayıp üç ayrı yöne dağıldı.

Başka bir zaman da benzer bir şeye rastlamış olabilirdim. Ama bu, bugün beni deli etmişti. Allah kahretsin, bu fabrikanın vardiya işçileri başımızın belada olduğunu biliyorlardı. İşçi çıkartmıştık. Bu işyerini kurtarmak için hepsinin daha fazla çalışacağını sanırdınız. Oysa her biri saatte on ya da on iki doları cebine indiren bu üç kişi kıçının üstünde oturuyordu. Gidip ustabaşını buldum.

Üç adamının hiçbir şey yapmadan oturmakta olduklarını söylediğimde, çoğunun kotasını doldurduğu ve yeni iş parçalarını beklemekte olduğu yolunda bir mazeret söyledi.

Kızdım. “Eğer bu insanlara iş veremiyorsan, adama ihtiyacı olan bir başka bölüm mutlaka vardır. Yapacakları bir iş bul. Ya insanlarını kullanırsın ya da kaybedersin. Anladın mı?”

Koridorun ucuna vardığımda omzumun üzerinden arkaya baktım. Ustabaşı üç adama bir koridordan ötekine bazı şeyler taşıtıyordu. Bu sadece iş yapmalarını sağlamak içindi, ama olsun. En azından adamlar çalışıyorlardı. Eğer ben müdahale etmeseydim, kim bilir daha kaç saat oturup duracaklardı.

Birden kafama dank etti. Bu üç adam şu sırada yaptıkları işle bizim para kazanmamızı sağlıyorlar mıydı? Belki çalışıyorlardı, ama üretken miydiler?

Bir an geri dönüp ustabaşına adamları asıl üretime yöneltmesi gerektiğini söylemeyi düşündüm. Fakat şu anda gerçekten yapabilecekleri bir iş olmayabilirdi. Peki, ama adamları bir şeyler üretebilecekleri bir başka bölüme aktarabilseydim, para kazanmamıza yardım ettiklerini nereden bilecektim?

Tuhaf bir duyguydu bu.

İnsanları çalıştırmakla para kazanmanın aynı şey olduğunu varsayabilir miydim? Geçmişte böyle düşünürdük. En temel kural, buradaki herkesin ve her şeyin her zaman çalışmasını sağlamaktı. Eğer yapılacak iş kalmamışsa, uydurmalıydınız. Uyduramadığımız durumlarda da bölüm değişikliği yapardık. Gene de çalıştıramıyorsak, işten atardık.

Etrafıma baktım, çoğunluk *çalışıyordu*. Burada boş duran insan pek azdır. Hemen hemen herkes sürekli çalışır. Buna rağmen para kazanamıyorduk.

Duvarların birinde tepedeki vince çıkan zikzaklı bir merdiven vardı. İskelelerden birisinin üzerine çıkıp bütün fabrikayı görebileceğim kadar bu merdivene tırmandım.

Aşağıda her an bir sürü şey olup bitiyordu. Aslında gördüğüm her şey değişmekteydi. Bütün imalat fabrikalarında olduğu gibi, bu fabrikadaki karmaşıklık, baktığınızda kafanızı karıştırırdı. Zeminin üzerindeki durumlar sürekli değişirdi. Ne olup bittiğini nasıl kontrol edebilirim? Fabrikadaki herhangi bir faaliyetin para kazanma yönünde üretken olup olmadığını nasıl bilebilirim?

Cevaplar büyük bir olasılıkla elimde tuttuğum ağır çantanın içinde olmalıydı. Çantam Lou’nun bana toplantı için verdiği raporlar, bilgisayar çıktıları ve benzerleriyle doluydu.

Bir dizi ölçüt vardı; bunların üretken olup olmadığımızı göstereceği öne sürülüyordu. Ne var ki, bize söylenenler, bir kişinin kendisine ödenen

ücretin karşılığı kadar çalışıp çalışmadığı, bir saatte üretilen miktarın bizim standart işimize uygun olup olmadığı gibi şeylerdi. Bize “ürün maliyeti”, “dolaysız emek sonuçları” gibi şeyler öğretilmişti. Ne var ki bunların gerçekten para kazanmamıza mı, yoksa sadece muhasebe dalaverilerine mi yaradığını nereden bilebilirdim? Bir bağlantı olmalıydı, ama bunu nasıl bulacaktım?

Basamakları indim.

Belki de işte gazete okumanın zararları üzerine zehir zemberek bir genelge kaleme almalıydım. Bu, karanlıktan çıkmamıza yardım eder miydi?

Ofisime adım attığımda saat beşi geçmişti ve beni beklemekte olanların çoğu gitmişti. Kapıdan ilk çıkanlardan birisi muhtemelen Fran’di. Gene de bütün mesajları masama bırakmıştı. Mesaj yığınından telefon görünmez olmuştu. Yarısı Bill Peach’den geliyordu. Sıvışma eylemimi fark etmiş olmalıydı.

İsteksiz isteksiz numarasını çevirdim. Allah bana acıdı. İki dakika çaldırdım, kimse açmadı. Rahat bir nefes alarak telefonu kapadım.

Arkama yaslanıp akşamüstünün kırmızımsı altın renklerini seyrederken bir yandan da ölçümleri ve performans değerlendirirken kullandığımız bütün yöntemleri düşünüyordum. Planları ve iş yetiştirme tarihlerini tutturmak, stoklar, toplam satışlar, toplam harcamalar… Para kazanıp kazanmadığımızı ölçebilmek için basit bir yöntem var mıydı?

Kapı hafifçe vuruldu.

Döndüm. Gelen Lou’ydu.

Daha önce de belirttiğim gibi, Lou fabrikanın muhasebecisidir. Emekliliğine iki yıl kalmış göbekli, yaşını başını almış bir adamdı. Muhasebecilerin geleneğine bağlı kalarak, kemik çerçeveli, çift odaklı bir gözlük takıyordu. Son derece pahalı takım elbiseler giymesine rağmen, biraz rüküş görünürdü. Yirmi yıl önce merkezden buraya gönderilmişti. Bembeyaz saçları vardı. Yaşamdaki tek amacı sanki Muhasebeciler Birliği’nin yıllık kongrelerine katılıp söz almaktı. Çoğunlukla yumuşak başlıydı. Ama kızdı mı, Godzilla gibi olurdu.

Başını içeri uzatıp, “Merhaba” dedi.

İçeri girmesi için elimle işaret ettim.

“Sadece Bill Peach’in bugün öğleden sonra aradığını söyleyecektim. Toplantıda olmanız gerekmiyor muydu?”

Soruyu duymazlıktan geldim. “Bill ne istiyormuş?”

“Bazı rakamların son durumuna gereksinim duyuyormuş. Sizin orada olmamanıza kızmış gibiydi.”

Lou’ya, “İstediklerini verdin mi” diye sordum.

“Tabii, çoğunu gönderdim. Yarın sabah alır. Çoğu size verdiklerime benzer şeylerdi.”

“Peki ya gerisi?”

Lou, “Sadece toparlamam gereken birkaç şey kaldı” dedi. “Onları da yarın sabah hallederim.”

“Göndermeden bana da göster. Sadece bilmem açısından” dedim.

“Tamam. Ne oldu” diye sordu. Peach’le aramda neler geçtiğini açıklamamı bekliyor gibiydi.

“Otursana” dedim.

Sandalyeyi çekip oturdu.

Doğru sözcükleri bulabilmek için bir an duraladım. Lou bekliyordu.

“Bu çok temel ve basit bir sorun” dedim.

Lou gülümsedi. “Böylelerinden hoşlanırım.”

“Bu şirketin amacının para kazanmak olduğunu söyleyebilir misin?”

Bir kahkaha attı.

“Benimle dalga mı geçiyorsun? Bu bir aldatmaca sorusu mu?”

“Hayır. Lüften söyle.”

“Elbette amaç para kazanmak” dedi.

Tekrarladım: “Demek ki şirketin amacı para kazanmak, doğru mu?”

“Evet. Ama aynı zamanda üretmek zorundayız.”

“Dur bir dakika” dedim, “üretmek amaca ulaşmanın sadece bir aracıdır.”

Bu mantık silsilesinin temel hatlarını izah ettim. Dinliyordu. Lou çok zeki bir adamdı. Anlattıklarımın tümüne katıldı.

“Peki, ne demek istiyorsun?”

“Para kazandığımızı nasıl belirleyebiliriz?”

“Bunun pek çok yöntemi vardır.”

İzleyen birkaç dakika içinde Lou toplam satışlardan, pazar payından, kârlılıktan, hissedarlara ödenen temettülerden ve benzerlerinden söz etti. Dayanamayıp susturdum.

“Başka türlü ifade edeyim. Ders kitaplarını yeniden yazman gerektiğini farz et. Bütün bu kavramlar elinde yok ve sen çalışman ilerledikçe bunları oluşturacaksın. Para kazanıp kazanmadığımızı ölçebilmek için ihtiyacın olan asgari ölçütlerin sayısı kaçtır?”

Lou yüzünü eline dayadı ve gözlüğünün iki camının arasından ayakkabılarına bakmaya başladı.

"Mutlak bir ölçüt gibi bir şeye ihtiyaç olabilir. Size dolar, yen ya da başka bir şey olarak kaç para kazandığınızı belirtecek bir şey."

"Net kâr gibi bir şey mi" diye sordum.

"Evet, net kâr. Ama bundan fazlası da gerekir. Çünkü mutlak bir ölçüt sizin açınızdan fazla bir şey ifade etmez."

"Öyle mi? Eğer kaç para kazandığımı bilirsem, başka şeyleri bilmeme gerek kalır mı? Anlıyor musun? Masraflarımı kazandığımdan çıkarırsam kârımı elde ederim. Bilmem gereken başka bir şey var mı? Farz edelim ki 10 milyon ya da 20 milyon dolar kazandım."

Bir an Lou'nun gözünde sanki aptalmışım gibi bir ifade belirdi.

"Pekâlâ. Diyelim ki 10 milyon dolar kazanmışsın. Bu mutlak bir ölçüdür. İlk başta bu çok para toparlamışsın gibi görünebilir. Peki, ama kaç parayla işe başlamışsın?"

Etkili olmak için biraz durdu.

"Gördün mü? Bu 10 milyon doları yapmak için kaç para yatırmışsın? Sadece bir milyon dolar mı? O zaman yatırdığının on misli para kazanmışsın demektir. Bire on. Bu fevkalade bir şeydir. Ama eğer bir milyar dolar yatırmışsan ve sadece on milyoncuk kazanmışsan, işin bitik demektir."

"Tamam, anladım" dedim, "sadece emin olmak için sordum."

"Demek ki, karşılaştırmalı bir ölçüte de ihtiyacın var. Yatırım getirisi gibi bir şeye daha ihtiyacın var. Yani yatırılan paraya oranla kazandığın paraya dayalı bir karşılaştırmaya."

"Pekâlâ. Bu iki veri elimizde olduğu zaman şirketin nasıl iş yaptığını belirleyebiliriz, öyle mi" diye sordum.

Lou başıyla onaylar gibi yaptı. Gözü daldı. "Evet."

Ben de düşünüyordum.

"Biliyor musun, bir şirket net kâr elde edebilir, iyi bir yatırım getirisine sahip olabilir, ama gene de iflas edebilir" diye sürdürdü.

"Nakit parasız kalmasını mı kastediyorsun" diye sordum.

"Evet. Batan şirketlerin çoğunu tüketen kötü nakit akışıdır."

"O zaman üçüncü bir ölçüt olarak nakit akışını almak gerek."

Başıyla onayladı.

"Tamam, ama her ay bir yıllık masraflarını karşılayacak kadar nakit paranın geldiğini düşün. Yeteri kadar paran varsa, nakit akışının bir önemi

kalmaz."

"Ama böyle değilse" diye atıldı Lou, "hiçbir şey fayda etmez. Bu bir var kalma ölçütüdür. Çizginin üzerinde kalırsan, tamam. Ama altına düşersen, geberirsin."

Göz göze geldik.

"Bizim de başımızdaki bu, değil mi?"

Başımla onayladım.

Lou başını çevirdi. Sustu.

"Bunun başımıza geleceğini biliyordum. Sadece zamanını kestirememiştim."

Durdu, tekrar bana baktı. "Biz ne olacağız? Peach bir şey söyledi mi?"

"Fabrikayı kapatmayı düşünüyorlar."

"Birleştirme mi olacak?" Aslında işinin akibetini soruyordu.

"Doğruyu söylemem gerekirse Lou, bilmiyorum. Bazı kişilerin öteki fabrikalara ya da bölümlere aktarılabileceğini umuyorum, ama böylesi ayrıntılar söylenmedi."

Lou gömlek cebindeki paketten bir sigara çıkardı. Sigarayı koltuğun kenarına birkaç kez vuruşunu izledim.

"Emekliliğime de iki yıl kalmıştı" diye yakındı.

"Bak Lou, senin başına gelebilecek en kötü şey erken emeklilik."

"Allah kahretsin. Erken emekli olmak istemiyorum."

Bir süre ikimiz de sustuk. Lou sigarasını yaktı. Öylece oturuyorduk.

Sonunda sessizliği bozdum: "Bak, ben henüz pes etmedim."

"Al, eğer Peach bittiğimizi söylüyorsa…"

"Bunu söylemedi. Hâlâ zamanımız var."

"Ne kadar" diye sordu.

"Üç ay."

Acı acı gülümsedi. "Unut gitsin! Beceremeyiz."

"Ben pes etmediğimi söylüyorum, anladın mı?"

Bir saniye hiçbir şey söylemedi. Ona doğruyu söylemekle iyi mi yaptığımı bilemeden oturuyordum. Bu zamana kadar yapabildiğim tek şey fabrikanın para kazanması için ne yapmak gerektiğini düşünmek olmuştu. İyi ama Rogo, bunu *nasıl* yapacağız? Lou'nun sigarasından derin bir nefes çektiğini duydum.

Tereddütlü bir sesle, "Peki Al, sana elimden gelen desteği vereceğim. Fakat…" Cümlesini bitiremeden eli havada kaldı.

“Bu yardıma ihtiyacım olacak Lou. Senden istediğim ilk şey bu söylediklerimi bir süre için kendine saklaman. Bir yayılırsa, kimse parmağını oynatmak istemez.”

“Tabii, ama bu uzun süre sır olarak kalamaz” dedi.

Haklı olduğunu biliyordum.

“Peki, burayı nasıl kurtaracaksın?”

“İlk önce işi sürdürmek için neler yapmamız gerektiğini ortaya çıkarmaya çalışıyorum” dedim.

“Anladım, ama bütün bu önlemler paketi de bunu amaçlıyor. Dinle Al, zamanını bunlarla harcama. Sistem sistemdir. Neyin hatalı gittiğini mi öğrenmek istiyorsun? Sorunun nereden kaynaklandığını sana anlatayım.”

Ve anlattı. Bir saat konuştu. Söylediklerinin çoğunu daha önce de duymuştum. Herkesin duymuş olabileceği şeylerdi. Sendikanın hatası vardı. Eğer herkes daha iyi çalışsaydı, kimse kaliteden kuşku duymazdı. Yabancıların nasıl çalıştığına bakmalıydık —sadece maliyetler bazında rekabet edemezdik. Vesaire, vesaire… Hatta kendimizi sıkılamak için özdenetim yöntemlerinden bile söz etti. Aslında Lou içini döküyordu. Bu yüzden konuşmasına izin verdim.

Ben ise düşünüyordum. Lou gerçekten akıllı bir insandı. Hepimiz hakikaten akıllıydık. UniCo’nun bordrosunda pek çok akıllı ve iyi eğitimli insan vardı. Ve ben burada oturmuş Lou’nun söylediklerini dinliyordum. Ağzından çıkanlar mantıklı görünüyordu ve ben hepimiz bu kadar akıllıyken nasıl olup da an be an çöküntüye doğru sürüklendiğimize hayret ediyordum.

Güneş battıktan sonra Lou evine gitti. Ben kaldım. Bloknotumu önüme alıp masama oturdum. Şirketin para kazanıp kazanmadığını ölçebilmek için Lou’yla mutabık kaldığımız hususları yazdım: Net kâr, yatırım getirisi ve nakit akışı.

Bu üç ölçüt içinde bana amacıma ulaşmayı sağlarken diğeri zararına öne çıkartabileceğim ölçütün hangisi olduğunu bulmaya çalıştım. Deneylerimle biliyordum ki, tepedekiler bir sürü oyun oynayabilirdi. Örneğin, gelecek yılların net kârı pahasına (ARGE yatırımı yapmayarak), bu yılın net kârını yüksek gösterebilirlerdi. Bir dizi risk içermeyen kararlar alır ve ötekiler düşerken bu verileri şişirebilirlerdi. Bunun yanı sıra bu verilerin birbirine olan oranı işin ihtiyaçlarına göre değişmek durumundaydı.

Geriye yaslandım.

Eğer ben III. J.Bart Granby olup şirketimin gökdeleninde oturuyor olsaydım ve firmam üzerinde kontrolüm tam olsaydı, bu oyunların hiçbirine başvurmak istemezdim. Bu verilerin biri tırmanırken, öteki ikisinin düşmesini istemezdim. *Hem* net kârın, *hem* yatırım getirisinin, *hem de* nakit akışının artmasını isterdim. Ve bunların üçünün de sürekli arttığını görmek isterdim.

Efendi, düşün bir. Eğer bu veriler aynı anda ve sürekli artarsa *gerçekten* para kazanırdık.

İşte amaç buydu:

Eşzamanlı olarak hem yatırım getirisini, hem de nakit akışını artırarak net kârı yükseltmek suretiyle para yapmak.

Bunu önümdeki kâğıda yazdım.

Kendimden geçmiştim. Her şey birbirine uyuyordu. Açık seçik bir amaç bulmuştum. Amaca doğru ilerlemeyi değerlendirebilmek için birbiriyle bağlı üç ölçüt ortaya çıkarmıştım. Başarmamız gereken şeyin bu üç ölçütte eşzamanlı artış sağlamak olduğu sonucuna varmıştım. Bugün iyi çalışmıştım. Bilseydi, Jonah benimle gurur duyardı.

Şimdi kendime bu üç ölçütle fabrikamda olup bitenler arasında nasıl dolaysız bir bağlantı kurmam gerektiğini soruyordum. Eğer günlük işlerimizle şirketin genel gidişatı arasında mantıklı bir ilişki kurabilirsem, o zaman herhangi bir şeyin üretken olup olmadığını bilebilirdim. Bizi amaca yaklaştırıyor mu, yoksa amaçtan uzaklaştırıyor mu?

Pencereye yaklaştım. Hava kararıyordu.

Yarım saat sonra dışarısı da kafamın içi gibi kararmıştı.

Kafamdan kâr marjları, sermaye yatırımları ve dolaysız emek miktarı gibi şeyler geçiyordu. Hepsi de alışılmış kavramlardı. Yüz yıldan beri herkes böyle düşünmekteydi. Eğer bunlara takılıp kalırsam, herkesin varmış olduğu sonuca varır ve ne olup bittiği hakkında şimdikinden daha doğru bir fikre sahip olamazdım.

Kalakalmıştım.

Başımı pencereden çevirdim. Masamın arkasında bir kitaplık vardı. Bir ders kitabı çektim, karıştırdım ve tekrar yerine koydum. Başka bir kitap çektim, şöyle bir baktım ve kaldırdım.

Çok geç olmuştu.

Saate bakınca şok geçirdim. Onu geçiyordu. Birden Julie’ye akşam yemeğine yetişemeyeceğimi bildirmemiş olduğumu hatırladım. Kimbilir bana ne kadar kızmıştı. Haber vermediğim zamanlar hep kızar.

Telefona sarıldım. Julie hattın ucundaydı.
“Merhaba” dedim. “Bil bakalım, kim berbat bir gün geçirdi?”
“Bilmem” dedi. “Anlaşılan yeni bir şey yok. Benim günüm de fevkalade sayılmazdı.”
“Demek ki, ikimiz de berbat bir gün geçirmişiz. Daha önce arayamadığım için özür dilerim. Bir şeye takıldım da… ”
Uzun süre sustu. “Önemi yok, zaten bebek bakıcısı da bulamamıştım” dedi.
Beynimden kaynar sular boşaldı. Birlikte çıkmayı ertelediğimiz gece, bu geceydi.
“Çok özür dilerim Julie, gerçekten özür dilerim. Nasılsa aklımdan tamamen çıkmış” diyebildim.
“Yemek pişirmiştim” dedi. “İki saat bekledik, ortalıkta görünmeyince yedik. Eğer istiyorsan, seninki mikrodalga fırında.”
“Teşekkür ederim.”
“Kızını hatırlıyor musun? Hani şu sana âşık olan küçük kızı?”
“Lütfen imalı imalı konuşma.”
“Zorla yatırıncaya kadar bütün gece pencerenin önünde seni bekledi.”
Gözlerimi yumdum. “Neden” diye sordum.
“Sana bir sürprizi vardı” dedi Julie.
“Dinle, bir saat sonra evde olurum.”
Julie, “Acele etmene gerek yok” diyerek kapattı. Hoşça kal bile diyememiştim.
İş işten geçmişti. Gerçekten de eve gitmek için acele etmem gerekmiyordu. Kaskımı giydim, gözlüklerimi taktım ve ikinci vardiya şefimi, Eddie’yi ziyaret edip işlerin nasıl gittiğine bakmak için fabrikaya girdim.
Eddie ofisinde yoktu. İşletmede bir şeylerle meşguldü. Anons ettirdim. Sonunda işletmenin öteki ucundan geldiğini gördüm. Nasıl yürüdüğünü seyrettim. Beş dakika beklemek zorunda kaldım.
Eddie’nin bir özelliği beni sinirlendiriyordu. Bilgili bir ustabaşıydı. Olağanüstü sayılmazdı, ama idare ederdi. Beni rahatsız eden işi değildi. Başka bir şeydi.
Yürüme tarzını izledim. Attığı her adım aşırı muntazamdı.
Tamam, Eddie’nin yürüyüşüne sinir oluyordum. Hayır, daha fazlası söz konusuydu. Eddie’nin yürüyüşü kişiliğini ele veriyordu. İçe basa basa yürüyordu. Sanki düz ve dar bir hattın üzerinde yürüyormuş gibiydi.

Ellerini, ayaklarına işaret ediyormuş gibi sert bir şekilde sallıyordu. Sanki bir elkitabında böyle yürünmesi gerektiğini okumuş gibiydi.

Yaklaştı. Eddie'nin hayatında kendisinden beklenen hiçbir şeyi yanlış yapmadığını düşündüm. Ona Bay Muntazam diyebilirdiniz.

Yürümekte olan siparişleri ele aldık. Her zamanki gibi, her şey kontrolümüz dışına çıkmıştı. Ama Eddie bunun farkında değildi. Ona göre her şey normaldi. Ve normal ise, iyi gidiyor demekti.

Ayrıntılı olarak bu gece nelerin işlendiğini anlattı. Tümü yere batsın! Eddie'ye bu gece net kârla ilgili olarak ne yaptığını tanımlamasını sormayı düşündüm.

"Söyle bakalım, Eddie. Son bir saat içinde yatırım getirisi açısından durumumuz nedir? Bu arada, vardiyan nakit akışını iyileştirmek için ne yaptı? Para kazanıyor muyuz" diye sormak istedim.

Eddie bütün bunları bilmiyor değildi. Ama onun dünyasında bunlara yer yoktu. Onun dünyası saatte üretilen parça, saatte çalışan insan, bitirilen sipariş gibi şeylerle ölçülürdü. İş standartlarını, hurda oranını, parça üretme sürelerini ve sevkıyat tarihlerini bilirdi. Net kâr, yatırım getirisi ve nakit akışı… Bunlar Eddie'ye göre merkezin işiydi. Eddie açısından bu vardiyada olup bitenle şirketin kazandığı para arasındaki bağlantı son derece muğlaktı. Eddie'nin kafasını daha büyük bir evrene doğru açabilseydim bile, işletmede olup bitenlerle ilgili değerlerle UniCo'nun merkezindeki değerler arasında daha anlaşılır bir bağlantı kurmakta zorluk çekerdi.

Lafın ortasındayken kendisine tuhaf tuhaf baktığımı fark etti.

"Bir şey mi var" diye sordu.

7



Eve vardığımda, biri hariç bütün ışıklar sönmüştü. İçeriye girerken mümkün olduğu kadar ses çıkarmamaya çalıştım. Gerçekten de Julie'nin bana ayırdığı yemek mikrodalga fırındaydı. Kapağı açıp beni bekleyen nefis yemeğe bakacaktım ki arkamda bir hışırtı oldu. Döndüm ve küçük kızım Sharon'un mutfak kapısında durduğunu gördüm.

"Benim küçük kızım nasılmış bakalım?"

Gülümsedi. "Pek fena sayılmaz."

"Nasıl oldu da bu saate kadar uyumadın?"

Elinde kahverengi bir zarf vardı. Mutfak masanının yanına oturup kızımı kucağıma aldım. Zarfı açmam için bana verdi.

"Baba, bu benim karnem" dedi.

"Ciddi misin?"

"Açıp bakmalısın."

Açtım. "Oooh, hepsi pekiyi."

Sharon'a sarılıp öptüm.

"Bu muhteşem bir şey Sharon. Harikulade. Seninle gerçekten gurur duyuyorum. Sınıfın birincisi olduğuna eminim."

Başıyla onayladı. Sonra bana bir sürü şey anlatmaya başladı. Dinliyordum. Yarım saat sonra gözleri kapanmaya başladı. Kızımı götürüp yatırdım.

O kadar yorgun olmama rağmen uyuyamıyordum. Saat gecenin on ikisini de geçmişti. Yemeğim önümde arpacı kumrusu gibi düşünüyordum. Ben işten atılmak üzereyken, ikinci sınıftaki kızım hepsi "pekiyi"li bir karne getirmişti.

Belki de vazgeçip kendime yeni bir iş aramalıydım. Selwin'in dediklerine göre, şu anda şirket merkezindeki herkes bunu yapıyordu. Ben neden farklı davranacaktım?

Bir an kendimi bir kafa avcısı aramanın en akıllıca davranış olacağına inandırmaya çalıştım. Ama yapamadım. Başka bir şirkette iş bulursam Julie ve ben bu şehirden gidecektik ve ancak şansım çok yaver giderse şu andakinden daha iyi bir iş bulabilirdim. (Bu pek mümkün değildi, çünkü fabrika müdürü olarak parlak bir performans göstermemiştim.) Başka bir iş aramaktan beni asıl alıkoyan şey, bırakıp kaçıyor olmak duygusuydu. Bunu yapamazdım.

Hayır, hayatımı şu fabrikaya ya da şehre veya şirkete borçlu değildim, ama sorumluluk duyuyordum. Bunun dışında iş hayatımın önemli bir kısmını UniCo'da geçirmiştim. Bu yatırımın getirisini görmek istiyordum. Bu üç ay son şans olarak denemeye değerdi.

Bu üç ay içinde elimden geleni yapmaya karar verdim.

Bunu kararlaştırdıktan sonra karşımda kocaman bir soru belirdi: Gerçekten ne yapabilirdim? Bildiğim kadarıyla elimden gelen her şeyi yapmaya çalışmamış mıydım? Aynı şeyi sürdürmek ne işe yarayacaktı?

Ne yazık ki üniversiteye dönerek bir yıl daha okuma olanağım yoktu. Ofisimde yığılan dergileri, makaleleri ve raporları bile okumaya zamanım olmuyordu. Danışmanlarla bir araya gelip araştırmalar yapmaya da ne zamanım ne de maddi imkânım vardı. Bunu yapacak zamanım ve param olsaydı bile, şu anda ulaştığımız içgörüden daha iyisini sağlayacağından emin değildim.

Dikkate almadığım bazı şeyler olduğu duygusuna kapıldım. Bu girdaptan kurtulmak istiyorsam, hiçbir şeyin bana tepsiyle sunulmayacağını bilmeliydim. Aslında neyin olup bittiğini yakından izlemek, dikkatle düşünmek ve adım adım gitmek durumundaydım.

Ne kadar kısıtlı da olsalar, sahip olduğum araçların kendi gözlerim, kulaklarım, ellerim, sesim ve sözlerim olduğunun farkına vardım. Hepsi buydu. Sadece kendime sahiptim. Ve bunun yeterli olup olmadığı endişesine kapıldım.

Sonunda yatağa girdim. Julie kıvrılmış, kendisini yirmi saat önce bıraktığım pozisyonda uyuyordu. Yanına uzanmış yatıyordum, ama uyuyamıyordum. Gözlerimi karanlık tavana diktim.

O an yeniden Jonah'ı aramaya karar verdim.

8



Sabahları yataktan kalktığımda çabuk hareket etmekten hiç hoşlanmam. Ama o sabah duş yaparken içinde bulunduğum açmaz hiç aklımdan çıkmıyordu. Çalışacak sadece üç ayın kalmışsa, kendini yorgun hissedecek zamanın olamaz. Julie ile çocuklar mutfaktaydı. Julie bana söyleyecek bir şeyi yokmuş gibi görünüyordu. Önlerinden geçerken çocuklar bana bir şeylerin yolunda gitmediğinin farkındaymışlar gibi bakıyorlardı. Fabrikaya doğru yola çıktım.

Yolda Jonah'la nasıl temas kurabileceğimi düşündüm. Sorun buydu. Yardımını talep edebilmek için önce onu bulmam gerekiyordu.

Ofise gittiğimde kapıda gene benimle görüşmek üzere bekleyen birçok kişi birikmişti. Fran'e onlara karşı sağlam bir barikat oluşturmasını söyledim. Tam masama oturuyordum ki Fran seslendi: Bill Peach hatta.

"Bir bu eksikti!"

Telefonu aldım. "Dinliyorum Bill."

"Benim tertip ettiğim bir toplantıyı terk ettiğini *bir daha* görmeyeyim" diye homurdandı. "Beni anlıyor musun?"

"Evet, Bill."

"Dün erken çıktığın için bazı noktaların üzerinden geçmemiz gerekiyor" dedi.

Birkaç dakika sonra cevap vermeme yardımcı olması için Lou'yu ofisime çağırttım. Sonra Peach Ethan Frost'u getirtti ve dörtlü konferans görüşmesi yaptık.

O gün bir daha Jonah'ı düşünme fırsatı bulamadım. Peach'le görüşmem bittikten sonra geçen haftadan sarkmış bir toplantı için odama yarım düzine insan doluşuverdi.

Pencereden dışarıya baktığımda karanlıktı. Güneş çoktan batmıştı ve ben günün altıncı toplantısındaydım. Herkes gittikten sonra bazı belgeleri inceledim. Arabama binip eve doğru yola çıktığımda saat akşamın yedisi olmuştu.

Bir kavşakta yeşil yanmasını beklerken, güne nasıl başladığımı hatırlama fırsatım oldu. Böylece gene Jonah'ı düşündüm. İkinci ışıkta eski telefon defterimi hatırladım.

İlk benzincide durup Julie'yi aradım.

"Merhaba" dedi.

"Selam Julie, benim. Dinle, bir şey aramak için annemin evine gitmek zorundayım. Ne kadar zaman alacağını bilemiyorum. Beni yemeğe bekleme."

"Bir daha yemek istersen…"

"Bak Julie, bana kızma, çok önemli."

Bir saniye sustu ve telefonu kapattı.

Eski mahalleme gittiğimde her zaman içim tuhaflaşır, çünkü nereye baksam sanki anılar beni bekliyor gibidir. Bruno Krebsky'le dövüştüğüm köşeyi döndüm. Her yaz top oynadığımız sokaktan aşağıya doğru ilerledim. Angelina ile ilk kez buluştuğum dar sokağı geçtim. Babamın Chevrolet'sini çarptığım elektrik direği hâlâ orada duruyordu. (Tamir parasını ödemek için iki ay dükkânda çalışmak zorunda kalmıştım.) Eve yaklaştıkça, anılar üzerime üzerime geliyordu. Bu, hem çok sıcak hem de rahatsız edecek kadar gerilimli bir duyguydu.

Julie buraya gelmekten nefret ederdi. Bu şehre taşındıktan sonra her pazar annemi, Danny ve karısı Nicole'ü görmek için buraya gelirdik. Bu yüzden o kadar çok kavga ederdik ki sonunda bu ziyaretleri azaltmak zorunuda kaldık.

Mazda'mı annemin evinin önündeki kaldırımın kenarına park ettim. Bu sokaktaki bütün öteki evler gibi kiremitli küçük bir evdi. Köşede babamın bakkal dükkânı duruyordu. Işıklar sönmüştü. Danny akşam altıda dükkânı kapatırdı. Arabadan inerken takım elbisemle kravatımın aşırı gösterişli olduğunu düşündüm.

Kapıyı annem açtı.

"Aman Allahım, kim gelmiş?" Ellerini kalbinin üzerine koydu. "Hayrola? Hangi dağda kurt öldü?"

"Bir şey yok anne."

“Julie değil mi. Seni terk mi etti?”
“Henüz değil.”
“İyi. Dur bakalım, bugün anneler günü de değil.”
“Anne, bir şey aramak için geldim.”
“Bir şey mi? Ne?” dedi ve içeri girmem için kenara çekildi. “Gel, gel, içerisi soğuyacak. Oğlum beni gücendiriyorsun. Hem bu şehirde yaşıyorsun, hem de beni görmeye gelmiyorsun. Neden? Yaşlı annene tenezzül etmeyecek kadar önemli bir şahsiyet mi oldun?”
“Nerden çıkardın bunları anne. Fabrikada çok yoğunum.”
Mutfağa doğru giderken, “Hep iş, iş. Karnın aç mı?” dedi.
“Yok, sana zahmet vermek istemem.”
“Sorun değil. Yahni pişirmiştim, ısıtırım. Salata da ister misin?”
“Hayır, teşekkür ederim. Ama bir fincan kahve iyi gelir. Eski telefon defterimi arıyorum. Üniversiteye giderken kullandığım defteri. Nerede olduğunu biliyor musun?”
Mutfağa girdik.
Termostan fincana kahve boşaltırken tekrarladı: “Eski telefon defterin mi? Kek yer misin? Akşam Danny dükkândan getirmişti.”
“Hayır anne, teşekkür ederim. Herhalde bütün eski ders kitaplarımın ve defterlerimin bulunduğu yerdedir.”
Kahveyi uzattı. “Defterler…”
“Evet, nerede durduklarını biliyor musun?”
Gözlerini kırpıştırdı. Düşünüyordu.
“Aslına bakılırsa, bilmiyorum. Hepsini tavan arasına kaldırmıştım.”
“O zaman çıkıp bir bakayım.”
“Bodrumda da olabilir.”

Birinci sınıfta yaptığım çizimlerin, model uçaklarımın, kardeşimin bir rock yıldızı olmak ümidiyle çaldığı müzik enstrümanlarının, yıllıklarımın, babamın işiyle ilgili belgelerin bulunduğu dört sandığın, eski aşk mektuplarının, eski fotoğrafların ve eski gazetelerin arasında üç saat geçti. Telefon defteri yoktu. Annem yahni yemem için ısrar ediyordu. Tavan arasından bodruma indim.
Annem, “Bak burada ne var!” deyince, heyecanlandım.
“Buldun mu?”
“Hayır, ama Paul Amca’nın zimmetine para geçirerek tutuklanmasından önceki son fotoğrafını buldum. Sana bunu anlatmış mıydım?”

Bir saat boyunca her şeyi didik didik ettik. Bu arada Paul Amca'yla ilgili bilmediğim her şeyi öğrenmek durumunda kaldım. Allah kahretsin, defter nerede olabilirdi?

Annem, "Bilmiyorum. Belki odandadır" dedi.

Danny'le paylaştığım odaya girmek için üst kata çıktık. Çocukken derslerimi köşedeki çalışma masasının üzerinde yapardım. Çekmeceyi açtım. İşte, defter burdaydı.

"Anne, telefon edebilir miyim?"

Annemin telefonu merdivenin alt kısmında, koridorda dururdu. Bir telefon alacak kadar para kazandıktan sonra babamla birlikte 1936'da satın aldıkları telefondu bu. Merdivenlere oturdum. Kucağıma bir bloknot aldım. Çantam ayaklarımın dibindeydi. Ahizeyi kaldırdım. Allahım, ne kadar da ağırdı. Numarayı çevirdim.

Saat birdi. Dünyanın öteki ucunu, İsrail'i arıyordum. Oradan bakılınca, bizim burası dünyanın öbür ucu sayılırdı. Orada gündüzken, burada geceydi. Bizim gecemiz ise onların gündüzüydü. Demek ki öğleden önce, telefon etmek için uygun bir zamandı.

İlk önce üniversiteden bir arkadaşımı bularak Jonah'ın numarasını aldım. Saat iki olduğunda önümdeki kâğıtlar bir sürü rakamla dolmuştu, ama ben hâlâ Jonah'ı bulmak için birileriyle konuşuyordum. Sonunda birisini ikna ettim. Bana kendisini nerede bulabileceğimi söyledi. Saat üçe geldiğinde Jonah'ın Londra'da bulunduğunu öğrenmiştim. Filanca şirketin feşmekân bölümünde oradan oraya aktarıldıktan sonra birisi Jonah'ın beni geri arayacağını söyledi. İnanamıyor, gözüm telefona takılı öylece oturuyordum. Kırk beş dakika sonra çalmaya başladı.

"Alex?"

Onun sesiydi. "Merhaba Jonah."

"Senin aradığını söylediler."

"Evet. O'Hare Havaalanı'ndaki görüşmemizi hatırlıyor musun?"

"Elbette hatırlıyorum. Sanıyorum bana bir şey söyleyeceksin."

Bir an dondum kaldım. Sonra bana sorduğu amaçla ilgili soruyu ima ettiğini anladım.

"Evet."

"Peki ne?"

Duraladım. Cevabımın gülünç denilecek kadar basit olduğunu düşünerek yanlış olmasından ve Jonah'ın benimle alay etmesinden korkuyordum. Ama

ağzımdan çıkıverdi.

"Bir imalat örgütünün amacı para kazanmaktır" dedim. "Ve bunun için yaptığımız her şey araçtır."

Jonah benimle alay etmiyordu. "Bravo Alex, tebrik ederim."

"Teşekkür ederim. Seni aramamın nedeni, O'Hare Havaalanı'ndaki tartışmamızla ilgili bir soru sormak içindi."

"Nedir?"

"Pekâlâ, fabrikamın şirkete para kazandırıp kazandırmadığını bilebilmek için bazı ölçütlere ihtiyacım var. Öyle değil mi?"

"Doğru."

"Biliyorum ki şirket merkezinin üst katlarında net kâr, yatırım getirisi ve nakit akışı gibi ölçütler var ve bunlarla örgütün bütününün amaçla ilişkisini denetlenebiliyor."

"Evet, devam et."

"Fakat Jonah, benim bulunduğum yerde, fabrikada bu ölçütler pek bir şey ifade etmiyor. Benim kullandığım ölçütler ise pek emin değilim, ama ne olup bittiğini göstermiyor."

"Alex, ne kastettiğini anlıyorum."

"O zaman fabrikamda gerçekten neyin üretken olduğunu, neyin olmadığını nereden anlayacağım?"

Bir saniye hattın öteki ucunda bir sessizlik oldu. Sonra yanına gelen birisine, "Telefon görüşmem biter bitmez yanında olacağımı söyleyin" dediğini duydum.

Sonra bana dönüp, "Alex" dedi. "Çok önemli bir noktaya parmak bastın. Seninle ancak birkaç dakika konuşabilirim. Ama sana yardımcı olabilecek bir şeyler söyleyebilirim. Biliyor musun, amacı ifade etmenin birden fazla yöntemi vardır. Anladın mı? Amaç aynı kalır, ama bunu 'para kazanmak' sözcükleriyle aynı anlama gelen başka sözcüklerle de anlatabiliriz."

"Tamam. O zaman, amaç yatırım getirisiyle nakit akışını eşzamanlı olarak artırırken net kârı yükseltmek diyebilirim. Bu, para kazanmakla eşanlamlı değil mi?"

"Kesinlikle. Her ikisi de aynı anlama geliyor. Ama senin de keşfettiğin gibi, amacı ifade etmek için kullandığın geleneksel deyimler imalat yapan bir örgütün günlük işlemleri açısından bir şey ifade etmiyor. Bu yüzden ben farklı ölçütler geliştirdim."

"Nasıl şeyler bunlar?"

“Para kazanmak amacını oldukça mükemmel ifade eden, ancak aynı zamanda fabrikanın çalışmasıyla ilgili operasyon kurallarını geliştirmeni de sağlayacak ölçütler bunlar. İşte üç tanesi: Akım-faydası[1], envanter ve işletme giderleri.”

“Bunları biliyor gibiyim” dedim.

“Olabilir, ama tanımlarını değil. Sanıyorum bunları yazmak istersin.”

Kalemimi elime aldım ve devam etmesini söyledim.

“Akım-faydası, sistemin *satışlar* aracılığıyla yarattığı paradır.”

Tek kelimeyi kaçırmadan yazıyordum.

“Peki ama üretime ne oluyor” diye sordum. “Şöyle söylesek daha doğru olmaz mı?”

“Hayır Alex. Satışlarla, üretimle değil. Eğer bir şey üretiyor, ama satamıyorsan, bu akım-faydası değildir. Anladın mı?”

“Anladım. Fabrika yöneticisi olduğum için öteki türlü ifade etmenin daha doğru olacağını düşünmüştüm.”

Jonah sözümü kesti. “Alex, sana bir şey söyleyeceğim. Bu tanımlamalar çok basit görülseler de son derece kesinlikle ifade edilmişlerdir. Ve böyle olmalıdır. Kesin tanımlanmamış bir ölçüt kullanılamaz olmaktan da kötüdür. Bu yüzden tümünü birlikte ele almanı öneririm. Ve unutma. Eğer bir tanesini değiştirmek istiyorsan, ötekilerin de en azından birisini değiştirmen gerekir.”

Dikkat kesilmiştim. “Tamam.”

“İkinci ölçüt envanterdir. Envanter, sistemin satmak için satın aldığı şeylere yatırdığı paranın toplamıdır.”

Bir yandan yazıyor, öte yandan da envanterin geleneksel anlamından çok farklı olan bu tanıma hayret ediyordum.

“Peki, sonuncusu nedir” diye sordum.

“İşletme giderleri. İşletme giderleri, sistemin envanteri akım-faydasına dönüştürmek için yatırdığı paranın toplamıdır.”

Bir yandan yazarken, “Tamam” dedim. “Peki envantere yatırılan emek ne oluyor? Sana göre emek işletme gideri gibi gözüküyor.”

“Bu tanımlara göre sen karar ver” dedi.

“Ama ürüne dolaysız emekle eklenen değer de envanterin bir kısmını oluşturmaz mı?”

“Olabilir de, olmayabilir de.”

“Neden böyle diyorsun?”

“Çok basit. Çünkü böyle tanımlamaya ve katılan *değeri* dikkate almamanın daha yararlı olacağına karar verdim. Böylelikle harcanan bir doların yatırım mı, yoksa gider mi olduğuna ilişkin karışıklık ortadan kalkıyor. Bu yüzden envanterle işletme maliyetini bu şekilde tanımladım.”

“Anladım. Peki Jonah, bu ölçütleri fabrikamla nasıl ilişkilendireceğim?”

“Bu ölçütler fabrikanda yaptığın her işi kapsar.”

“Her şeyi mi?” Buna pek inanamıyordum. “Ama ilk baştaki sohbetimize geri dönersek, bu ölçütleri üretkenliği belirlemede nasıl kullanabilirim?”

“Bunun için amacı bu ölçütlerle ifade etmen gerekiyor. Bir dakika Alex.” Birisine, “Bir dakika sonra oradayım” dediğini duydum.

Konuşmayı uzatabilmek umuduyla sabırsızca, “Peki, o zaman amacı nasıl ifade edeceğim” diye sordum.

“Alex, gerçekten çok acelem var. Ve senin bunu kendi başına yapabilecek kadar akıllı olduğunu biliyorum. Yapacağın tek şey üzerinde düşünmek. Fakat şunu unutma. Her zaman örgütün bütününü ele alıyoruz. İmalat bölümünü ya da tek bir fabrikayı veya bir fabrikanın bir bölümünü değil. Yerel optimumlarla ilgilenmiyoruz.”

“Yerel optimumlarla mı” diye sordum.

Jonah iç geçirdi. “Bunu sana başka sefer anlatırım.”

“Ama Jonah, bu yeterli değil ki. Amacı bu ölçütlerle tanımlayabilsem bile, bunlardan fabrikamla ilgili çalışma kurallarını nasıl çıkartacağım?”

“Sana ulaşabileceğim bir telefon numarası ver.”

Ofisimin telefonunu verdim.

“Tamam Alex, şimdi gerçekten gitmem gerekiyor.”

“Peki” dedim, “Sana çok…”

Klik sesini duydum. Sözümü bitirememiştim. Benimle konuştuğu için teşekkür edecektim.

Gözüm bu üç tanıma takılıp kalmış vaziyette bir süre merdivenlerde oturdum. Bir ara gözlerim kapandı. Tekrar açtığımda güneşin ilk ışıkları oturma odasındaki halının üzerinde yansıyordu. Merdivenleri tırmanıp kendimi çocukken yattığım yatağa attım. Gövdemi, el ve ayaklarımı özenli bir biçimde şiltenin yumrularına göre yerleştirip uyudum.

Beş saat sonra uyandım. Kendimi posası çıkmış gibi hissediyordum.

---

[1]. Kısıtlar Teorisi’nde kullanılan başlıca ölçütlerden biri olan İngilizce “througput” teriminin akım-faydası olarak çevrilmesi uygun görülmüştür.

9



Uyandığımda saat on birdi. Geç kalmış olmaktan dehşete kapılarak ayağa fırlayıp telefona sarıldım. Fran'i arayıp firarda olmadığımı bildirmem gerekiyordu.

Fran'in sesi duyuldu: "Bay Rogo'nun ofisi."

"Merhaba, benim."

"Merhaba yabancı. Seni az daha hastanelerde aramaya başlayacaktık. Bugün gelebilecek misin?"

"Evet, evet. Annemle ilgili beklenmedik bir şey oldu, acil bir durum yani."

"Her şey yolunda mı?"

"Evet. Şey. Az çok iyi. Bilmem gereken bir şey var mı?"

"Bir dakika." Mesajları gözden geçirirken, "G hattındaki test makinelerinden ikisi arızalanmış. Bob Donovan testten geçirmeden sevkıyat yapıp yapamayacağımızı soruyor."

"Sakın ha, öyle bir şey yapmamasını söyle ona."

Gözlerim yuvalarından fırlayacak gibiydi.

"Dün gece ikinci vardiyada yumruk yumruğa bir kavga oldu. Lou Bill Peach'e bildirilecek bazı verilerle ilgili seni bekliyor. Bu sabah bir gazeteci aradı ve fabrikanın ne zaman kapanacağını sordu. Seninle konuşması gerektiğini söyledim. Şirketin halkla ilişkiler bölümünden bir bayan aradı. Üretkenlik ve robotlar hakkında Bay Granby ile bizim işletmede bir video çekilecekmiş."

"*Granby* ile mi?"

"Öyle söyledi."

"Adını ve telefon numarasını verir misin?"

Numarayı verdi. “Teşekkür ederim Fran, görüşürüz” dedim.

Merkezdeki kadını hemen aradım. Şirket yönetim kurulu başkanının fabrikaya geleceğine inanamıyordum. Bir yanlışlık olmalıydı. Granby’nin limuzininin fabrikanın kapısına yanaşacağı gün fabrika çoktan kapanmış olabilirdi.

Fakat kadın onayladı. Çekimi gelecek ayın ortalarında yapmak istiyorlardı.

“Neden Bearington’u seçtiniz” diye sordum.

“Müdürümüz robotunuzla ilgili bir dia görmüş ve rengini çok beğenmiş. Bay Granby’yi bu renk çok açacak diye düşünüyor” dedi.

“Anlıyorum. Peki bu konuyu Bill Peach’le görüştünüz mü?”

“Hayır, bunun gerekli olduğunu düşünmedim. Yoksa, bir sorun mu var?”

“Bunu Bill’le de görüşseniz iyi olur. Ama size kalmış. Lütfen bana kesin tarihi bildirin ki çekim yapılacak alanı temizleteyim.”

“Tamam, ararım.”

Telefonu kapattım, “Hah, rengini sevmişmiş” diyerek merdivene oturdum.

Annem gelmişti. “Kiminle konuşuyordun” diye sordu. Birlikte mutfağa geçtik. Gitmeden mutlaka bir şeyler yememi istiyordu.

Granby’nin geleceğini söyledim.

“Başına talih kuşu konmuş desene. Neydi adamın adı?”

“Granby.”

“Bütün o yolları fabrikanda seni ziyaret etmek için mi tepecek? Ne kadar büyük bir şeref.”

“Sayılır. Aslında benim robotlarımdan birisiyle fotoğraf çektirecekmiş.”

Annem gözlerini kırpıştırdı. “Robot mu? Uzaydan gelenler gibi mi?”

“Hayır, anne. Uzaydan gelenler gibi değil. Bunlar sanayi robotları. Televizyonda izlediklerine pek benzemezler.”

“Peki, yüzleri var mı?”

“Hayır, henüz yok. Çoğunlukla kolları var. Kaynak yapmak, malzeme istiflemek, boya püskürtmek gibi işler yaparlar. Bilgisayarla çalışırlar. Farklı işlere göre programlanırlar.”

Annem robotları gözünde canlandırmaya çalışarak başını salladı.

“Peki bu Granby denilen adam yüzü bile olmayan bir robotla niçin resim çektirmek istiyor ki?”

“Tahminime göre, bunlar ileri teknolojiyi temsil ediyor diye. Belki de şirkette herkese bunlardan daha fazla kullanmaları gerektiğini anlatmak içindir.”

Bir saniye durup uzaklara baktım. Jonah oturmuş purosunu tüttürüyor gibiydi.

“Peki neden” diye üsteledi annem.

Elimi sallarken, “Böylece üretkenliği artırıyoruz” diye mırıldandım.

Oysa Jonah bunların üretkenliği gerçekten artırıp artırmadığını sormuştu. Ben de, tabii, demiştim. Bir bölümde yüzde otuz altı iyileştirme sağlamıştık. Jonah dumanını üflemişti.

Annem, “Neyin var” diye sordu.

“Sadece aklıma bir şey geldi.”

“Kötü bir şey mi?”

“Hayır. Dün geceki adamla yaptığım görüşmeyi düşünüyorum.”

Annem elini omuzuma koydu. “Alex, neyin var? Haydi, bana söyleyebilirsin. Bir şeylerin iyi gitmediğini hissediyorum. Gecenin bir yarısında kapımda bitiyor ve bütün gece oraya buraya telefon ediyorsun. Neler oluyor?”

“Anne, fabrikanın işi iyi gitmiyor. Para kazanamıyoruz.”

“Koskocaman fabrika para kazanamıyor mu? Bir de bu Granby’nin geleceğini, robotları filan anlatıyorsun. Buna rağmen para basamıyor musunuz?”

“Tam da bunu kastettim anne.”

“Bu robotlar çalışmıyor mu?”

“Anne…”

Omuz silkti. “Sadece yardım etmek istemiştim.”

Uzanıp elini tuttum. “Biliyorum anne. Teşekkür ederim. Her şey için teşekkür ederim. Artık gitmem gerekiyor. Yapacak o kadar çok işim var ki.”

Ayağa kalkıp çantamı aldım. Annem arkamdan geliyordu. Fazla bir şey yememiştim. Daha sonra yemem için yanıma bir şeyler vermeli miydi? Sonunda kolumdan yakaladı.

“Dinle, Al. Anlıyorum, sorunların var. Evet, olduğunu biliyorum. Ama bu koşuşturma, bütün gece uyumama senin açından hiç de iyi değil. Endişelenmeye derhal bir son vermelisin. Bir faydası yok. Bak, endişelenmek babanı ne hale getirdi. Öldürdü onu.”

“Ama anne, babama otobüs çarptı.”

“Eğer kafası endişelerle dolu olmasaydı, karşıdan karşıya geçerken etrafına bakardı.”

İçimi çektim. “Peki anne, haklısın. Ama her şey düşündüğünden de karışık.”

“Ciddiyim. Endişelenmek yok. Eğer bu Granby denilen adam senin canını sıkarsa, bana haber ver. Ona telefon edip senin nasıl çalıştığını anlatırım. Annenden başka bunu kim bilebilir ki? Onu bana bırak. Şöyle bir silkelerim.”

Gülümsedim. Ellerimi omuzlarına koyup, “Yaparsın anne” dedim.

“Elbette yaparım.”

Anneme telefon faturası geldiği zaman haber vermesini, ödemeyi benim yapacağımı söyledim. Onu kucaklayıp öptüm ve dışarı, gün ışığına çıktım. Gidip Mazda’ma bindim. Bir an, hemen ofise gitmek istedim. Ama elbisemdeki kırışıklıklar ve uzamış sakallarım önce kendime çekidüzen vermem gerektiğini söylüyordu.

Yolda giderken Jonah’ın sesini duyar gibiydim: “Sizin şirket fabrikaya birkaç robot koyarak yüzde otuz altı daha fazla para mı kazanıyor? Mümkün değil.” O sırada gülümseyen kişinin ben olduğumu hatırladım. *Onun* imalat yapmanın gerçeklerini anlamadığını düşünmüştüm. Ne kadar aptalmışım.

Evet, amaç para kazanmaktı. Bunu biliyordum. Evet Jonah haklıydı. Sırf birkaç robot koyduk diye üretkenlik yüzde otuz altı artmamıştı. Peki, acaba hiç mi artmamıştı? Robotlarla hiç para kazanmamış mıydık? Gerçek o ki bunu bilmiyordum. Kendi kendime başımı salladım.

Peki, Jonah bunu nereden biliyordu? Çok uzaktan üretkenliğin artmamış olduğunu tahmin etmişti. Sorduğu sorular bunu kanıtlıyordu.

Bunlardan bir tanesi, robotlar sayesinde daha fazla satış yapıp yapmadığımız sorusuydu. Başka bir soru da bordrodaki insan sayısını azaltıp azaltmadığımızla ilgiliydi. Sonra stokların azalıp azalmadığını sormuştu. Üç temel soru.

Eve geldiğimde, Julie’nin arabasının yerinde yeller esiyordu. Bir yere gitmişti. Bu iyiydi. Muhtemelen bana çok kızmıştı. Ve şu anda ona izahatta bulunacak zamanım yoktu.

İçeri girdikten sonra bu soruları not almak için çantamı açtım ve dün gece Jonah’ın bana yazdırdığı ölçütlere baktım. Bu tanımlara ikinci defa

baktığımda, daha önce sorduğu sorularla bu ölçütlerin birbirine uyduğunu gördüm.

İşte, Jonah bu yüzden bilmişti. Kaba hattıyla bu soruları robotlarla ilgili tahmininin doğru olup olmadığını ölçmek için sormuştu. Daha fazla ürün satabilmiş miydik? (Bu, akım-faydamız arttı mı demekti.) İşçi çıkarmış mıydık? (Bu, işletme giderlerimiz azaldı mı demekti.) Ve nihayet tam tamına şöyle demişti: Stoklarınız eridi mi?

Böylece Jonah'ın ölçütleriyle amacı ifade etmesi zor olmamıştı. Gene de hâlâ bu ölçütleri sözcüklere nasıl döktüğünü pek anlamamıştım. Kuşkusuz her firma akım-faydasının artmasını ister. Her şirket stoklarının ve işletme giderlerinin düşmesinden yanadır. Tabii mümkünse. Ve hepsi birden olursa, bu fevkaladedir. Lou'yla birlikte bulduğumuz üçlüyle birlikte…

O zaman amacı nasıl ifade etmeliydik?

Hem envanteri hem de işletme giderlerini azaltırken akım-faydasını artırmak.

Eğer robotlar akım-faydasını artırırken diğer ikisini azaltsaydı, o zaman para kazanacaktık. Ama robotlar çalışmaya başladıktan sonra ne olmuştu?

Akım-faydasıyla ilgili ne sağladıklarını bilmiyordum. Ama stokların son altı yedi aydır gittikçe arttığını biliyordum. Bundan elbette robotlar sorumlu değildi. Yeni oldukları için amortismanımızı artırmışlardı, ama fabrikadaki işçi sayısını azaltmamışlardı. İnsanları oraya buraya dağıtmıştık. Bu ise robotların işletme giderlerini artırmış oldukları anlamına geliyordu.

Ama verimlilik robotların yardımıyla artmıştı. Belki de kurtuluşumuz buradaydı. Verimlilik artarsa, parça başı maliyet azalır.

Peki ama, bu gerçekten azalmış mıydı? İşletme giderleri artarken, parça başı maliyet nasıl azalırdı ki?

Fabrikaya geldiğimde saat birdi ve ben hâlâ doyurucu bir yanıt bulamamıştım. Ofis kapısından içeri girerken hâlâ bunları düşünüyordum. İlk önce Lou'nun odasına girdim.

"Bana ayıracak birkaç dakikan var mı?"

Lou, "Benimle dalga mı geçiyorsun? Bütün sabah seni bekledim" dedi.

Masasının kenarında duran bir evrak destesine uzandı. Yollaması gereken rapor olduğunu biliyordum.

"Hayır, seninle şu anda bunu konuşmak istemiyorum. Daha önemli olduğunu düşündüğüm bir şey var" dedim.

Kirpiklerinin yukarı kalkışını izledim.

“Peach’e gidecek rapordan da mı daha önemli?”
“Kesinlikle ondan da önemli.”
Lou döner koltuğunda geriye yaslandı ve bana oturmamı işaret etti.
“Senin için ne yapabilirim?”
“Şu robotları hatta koyduktan ve eski teçhizatı attıktan sonra satışlarımız nasıl bir seyir izledi?”
Lou gözlerini indirdi. Öne doğru eğilerek çift odaklı gözlüklerinin üzerinden bana baktı.
“Nasıl bir soru bu?” dedi.
“Umarım, akıllı bir sorudur. Robotların satışlarımıza yaptığı etkiyi bilmek istiyorum. Özellikle de hatta entegre edildikten sonra satışlarda artış olup olmadığını.”
“Artış mı? Geçen yıldan beri bütün satışlarımız ya aynı kaldı ya da inişe geçti.”
Biraz sinirlenmiştim.
“Bir kontrol edebilir misin?”
Elleriyle teslim olma işareti yaptı. “Tabii, zaten bunu hep yapıyorum.”
Lou bilgisayarına döndü, birkaç dosyaya baktıktan sonra bir sürü rapor, tablo ve grafiği yazıcıya gönderdi. Birlikte sayfaları çevirmeye koyulduk. Ne var ki hatta bir robotun entegre edildiği yerlerde satışlar en küçük bir kıpırdanma göstermemişti. Aslında artan tek şey geciken sevkıyatlardı. Son dokuz ayda hızlı bir yükseliş göstermişlerdi.
Lou bir bana bir grafiklere bakıyordu.
“Al, neyi ispat etmek istediğini bilmiyorum. Robotların satışları artırdığını kanıtlayarak fabrikayı kurtarmak istiyorsan, boşuna uğraşıyorsun. Bütün veriler tersini gösteriyor.”
“Ben de zaten bundan korkuyordum” dedim.
“Ne demek istiyorsun?”
“Biraz sonra açıklarım. Şimdi de stoklara bir göz atalım. Robotlar tarafından üretilen parçaların durumunu bilmek istiyorum.”
“Tamam. Stacey’i çağıralım.”

Stacey Potazenik fabrikanın envanter kontrol müdürüydü. Lou onu telefonla bir başka toplantının ortasındayken bulup çağırdı.
Stacey kırkını biraz geçmiş bir kadındı. Uzun boylu, ince ve çevikti. Siyah saçlarında gri dalgalar oluşmuştu ve kocaman yuvarlak bir gözlük takardı. Her zaman etek ceket giyerdi. Onu hiç dantelli, kurdeleli ya da

farbalalı bir bluzla görmemiştim. Özel yaşamı hakkında hiçbir şey bilmiyordum. Parmağında bir yüzük vardı, ama kocasından hiç söz etmemişti. Fabrika dışındaki yaşamından hemen hemen hiç söz etmezdi. Çok çalıştığını biliyordum.

İçeri girdiğinde Stacey'e robotların çalıştığı kısımlardan geçen parçaların durumunu sordum.

"Kesin rakamları mı bilmek istiyorsun" diye sordu.

"Hayır, genel bir bilgi istiyoruz."

"Rakamlara bakmadan bile bu parçaların stoklarının artmış olduğunu söyleyebilirim" dedi.

"Son dönemlerde mi?"

Stacey, "Hayır" dedi, "geçen yazdan beri, yaklaşık geçen yılın son üç ayından bu yana. Bu yüzden herkesin hep yaptığı gibi beni suçlayamazsın. Sürekli bununla mücadele ediyorum."

"Ne demek istiyorsun?"

"Bilmem hatırlıyor musun? Belki de sen daha bu fabrikaya gelmemiştin. Fakat gelen raporlara göre kaynak hattındaki robotlar yüzde otuz verimlilikle çalışıyorlardı. Öteki robotların verimliliği bu kadar bile değildi. Kimsenin bunu savunacak durumu yoktu."

Dönüp Lou'ya baktım.

"Bir şeyler yapmalıydık" dedi. "Eğer bunu zikretseydim, Frost kellemi keserdi. Bu aletler çok yeni ve çok pahalı. Eğer yüzde otuzda tutsaydık, hiçbir zaman kendilerini geri ödeyemezlerdi."

"Bunu unutma" deyip Stacey'e döndüm. "Peki, o zaman ne yaptın?"

Stacey, "Ne yapabilirdim ki?" dedi. "Robotları besleyebilmek için bu kısımlara daha fazla malzeme verdim. Robotları daha fazla besleyince verimlilikleri arttı. O zamandan beri her ay bu parçalarda fazlamız var."

Lou araya girdi. "Önemli olan, verimliliğin artmasıydı. Kimse bu nedenle bizi suçlayamaz."

"Bundan pek emin değilim" dedim. "Stacey, neden fazlamız var? Bu parçaları niçin tüketemiyoruz?"

"Genellikle bu parçaların kullanılacağı siparişler alamıyoruz. Siparişin söz konusu olduğu durumlarda ise, öteki parçalar yeterli olmuyor."

"Nasıl olur?"

Stacey, "Bunu istersen Bob Donovan'a sor" dedi.

Lou'ya dönerek, "Bob'u da çağıralım" dedim.

Bob'un beyaz gömleğinin göbeğine isabet eden kısmı yağ lekesi olmuştu. İçeri girer girmez otomatik test makinelerindeki arızanın durumu hakkında konuşmaya başladı.

"Bob, şimdi bunun sırası değil" dedim.

"Bir şey mi var" diye sordu.

"Evet. Gurur vesilemizden, robotlarımızdan konuşuyorduk."

Bob hepimizi ayrı ayrı süzdü. Söylediklerime şaşırmış görünüyordu.

"Sizi endişelendiren nedir? Robotlar artık çok güzel çalışıyor."

"Bundan emin değiliz" dedim. "Stacey bana robotların orada fazla parça biriktiğini, ama öteki parçalardan yeteri kadar olmadığı için montaj yapamadığımızı ve siparişleri sevk edemediğimizi söyledi."

Bob, "Sorun yeteri kadar parçamızın olmayışı değil" diye söze girdi. "Sorun daha çok, parçaların bize ihtiyaç duyduğumuzda verilemeyişi. Robotların ürettiği parçalar için söyledikleriniz doğru. Ama başka şeyler de yığılıyor, örneğin elektrik dolapları olmadığı için CD-50'ler aylarca bekliyor. Elektrik dolapları geldiğinde ise başka bir şey eksik oluyor. Sonunda tamamlayıp sevkıyatı gerçekleştiriyoruz. Daha sonra CD-50 arıyorsun, bulamıyorsun. Tonlarca CD 45 ve CD-80'imiz var, ama 50'likler yok. Tam 50'likleri buluyoruz, bu sefer elektrik dolapları tükenmiş oluyor."

Stacey, "Bu böyle sürüp gidiyor" diye ekledi.

"Ama Stacey, robotların siparişi olmayan parçaları yaptığını söylemiştin" dedim. "Bu demektir ki ihtiyaç duymadığımız parçaları üretmekteyiz."

"Herkes bana bunlara nasıl olsa ihtiyaç duyacağımızı söylüyor" diye sürdürdü Stacey. "Bak, bu herkesin oynadığı bir oyundur. Verimlilik azaldığında, herkes çalışmaya devam edebilmek için gelecek öngörülerine dayanmaya başlar. Stok yaparız. Ama öngörü tutmazsa, bunun bedeli çok yüksek olur. İşte şu anda başımıza gelen de bu. Yılın daha bereketli olacak bir dönemi için parça yapıp durduk, ama şimdi pazar bize bunları tüketmede yardımcı olmuyor."

Stacey'e dönüp, "Biliyorum" dedim. "Ne seni, ne de başkasını suçlamak istemiyorum. Niyetim sadece bu durumu saptamaktı."

Kalkıp huzursuz huzursuz dolaşmaya başladım.

"Demek ki şöyle bir durum var. Robotların daha fazla üretmesini sağlamak için daha fazla malzeme kullanıyoruz."

Stacey, "Bu da stokları artırıyor" diye atladı.

"Bu da maliyetlerimizi artırıyor" diye ekledim.

Lou, "Ama bu parçaların maliyeti düştü" dedi.

"Düştü mü" diye sordum. "Ya stok tutmanın maliyeti? Bu, işletme gideridir. Bu artmışsa, parçaların maliyeti nasıl olur da düşer?"

Lou, "Bu hacme bağlıdır" dedi.

"Kesinlikle. Ama *satış* hacmine. Elimizde parçalar var, ama öteki parçaları bulamadığımız için bunları ürüne dönüştürüp satamıyoruz ya da sipariş alamıyoruz ve bütün bunlar maliyetlerimizi artırıyor."

Bob, "Al, bize robotlar yüzünden sıkıştığımızı mı söylemek istiyorsun" diye sordu.

Tekrar oturdum ve homurdandım. "Amaca uygun olarak yönetmiyoruz."

Lou gözlerini kısarak sordu: "Amaç mı? Bu ayın hedeflerini mi kastediyorsun?"

Hepsini süzdüm. "Size bazı şeyleri açıklamam gerekiyor."

10



Bir buçuk saat içinde bütün düşündüklerimi anlattım. Tahta ve tebeşirden yararlanabilmek için toplantı salonuna gitmiştik. Tahtaya amaçla ilgili bir şema çizdim. Üç ölçütün tanımlarını yazdım.

Hepsi susuyordu. Sonunda Lou sessizliği bozdu. “Bu tanımları nereden buldun?”

“Eski fizik öğretmenimden.”

Lou şaşırdı. “Eski fizik öğretmeninden mi?”

Kendimi savunan bir edayla, “Evet” dedim. “Ne olmuş yani?”

Bob: “Bu adamın adı ne peki?”

Stacey: “Ya da kadının.”

“Jonah. Kendisi İsraillidir.”

Bob söze girdi: “Bütün bilmek istediğim akım-faydasına nasıl olur da satış der. Biz imalat yapıyoruz. Bizim satışla ilgimiz yok. Satış pazarlamanın işidir.”

Omuz silktim. Telefonda ben de aynı şeyleri söylemiştim. Jonah tanımların kesin olduğunu belirtmişti. Ama Bob’a nasıl cevap vereceğimi bilemiyordum. Pencereden dışarı bakmaya başladım. Birden aslında aklıma gelmesi gereken şeyi gördüm.

“Bob, buraya gel.”

Ayaklarını sürüyerek geldi. Bir elimi omzuna koydum ve pencereden dışarısını gösterdim. “Bunlar ne?”

“Depolar.”

“Ne için?”

“Bitmiş mallar için.”

“Eğer bir şirket bu depoları doldurmak için imalat yaparsa, ayakta kalabilir mi?”

“Tamam, tamam.” Neyi kastettiğimi anlamış olan Bob utanmıştı. “Para kazanmak için bunları satmamız gerek.”

Lou tahtaya bakıyordu.

“İlginç” dedi. “Bu tanımların her birisi *para* kavramını içeriyor. Akım-faydası içeri giren para. Stoklar sistemin içindeki para. İşletme giderleri ise akım-faydasını sağlamak için harcadığımız para. Bir ölçüt içeri giren para, öteki hâlâ içeride olan para, üçüncüsü de dışarı çıkan para.”

Stacey, “Aşağıda bekleyenlere yapılan yatırımın ne olduğunu düşünürseniz, stokların para olduğunu anlarsınız” diye ekledi. “Bir şey beni rahatsız ediyor. Malzemeye dolaysız emekle katılan değeri nasıl ele aldığını anlamadım.”

“Ben de aynı şeyi merak etmiştim. Sana sadece bana söylediklerini aktarabilirim.”

Stacey merakla sordu: “Ne demişti?”

“Katma değer dikkate alınmazsa, daha iyi olurmuş. Yatırımla harcamayı birbirine karıştırmayı önlermiş.”

Stacey’le birlikte hepimiz düşünüyorduk. Herkes susmuştu.

Sessizliği Stacey bozdu. “Jonah’ın dolaysız emeği envantere dahil etmemesinin nedeni belki de işgören zamanının asıl satışa sunduğumuz şey olmamasından kaynaklanıyor. Bir anlamda işgörenlerin zamanını ‘satın alıyoruz’, ama bunu müşteriye satmıyoruz. Tabii servis hariç.”

Bob atıldı: “Orada dur. Şimdi, ürünü sattığımızda, o ürüne yatırılan zamanı da satmış olmuyor muyuz?”

“Peki, boş geçen zamanlar ne oluyor?” dedim.

Lou, “Anladığım kadarıyla bu, muhasebeyi tümüyle farklı bir biçimde tutmak anlamına geliyor” diyerek araya girdi. “İster dolaylı, isterse dolaysız olsun, ister boş geçsin ya da çalışılsın, işgörenlerin bütün zamanı Jonah’a göre *işletme gideri*. Onun yöntemi daha basit ve oyun oynamayı gerektirmiyor.”

Bob kızdı. “Oynamak mı? Biz işletmeciler dürüst ve sıkı çalışan insanlarız. Oyun oynamaya zamanımız yok.”

Lou, “Tabii, bir kalem darbesiyle boş zamanı iş zamanına dönüştürmeye vaktin yok” dedi.

Stacey: “Ya da iş zamanını stok istiflerine.”

Bir süre daha birbirlerine takıldılar. Bu arada ben burada basitliğin ötesinde bir şeyin söz konusu olup olmadığını düşünüyordum. Jonah yatırımla harcamanın birbirine karıştırılmasından söz etmişti. Acaba kafamız üzerinde konuşmamamız gereken bir şeyi tartışamayacak kadar karışmış mıydı? Stacey'nin sesini duydum.

"Peki bitmiş mallarımızın değerini nasıl saptıyoruz?"

"Ürünün değerini en başta pazar belirler" dedi Lou. "Bir şirket eğer para kazanmak istiyorsa, ürünün değeri—bizim ona biçtiğimiz fiyat—sattığımız birim başına stoklara yapılan yatırımla toplam işletme giderlerinin toplamından daha fazla olmalıdır."

Bob'un yüzünde kuşkulu bir ifade belirdiğini gördüm. Kendisini rahatsız eden şeyin ne olduğunu sordum.

"Bu delilik" diye homurdandı.

Lou: "Neden?"

Bob: "İşe yaramaz da ondan. Bu kahrolası sistemdeki her şeyi bu üç ölçütle nasıl açıklayabilirsiniz?"

Tahtaya doğru yürüyen Lou, "Çok basit" dedi. "Bana bu üç ölçüte uymayan bir şey söyleyin."

Bob parmaklarıyla saymaya başladı. "Kalıplar, makineler, bu bina, tüm fabrika…"

Lou: "Hepsi bunların içinde."

Bob: "Nerede?"

Lou ona doğru döndü. "Bak, bunlar hem birine hem de ötekine giriyor. Makine söz konusuysa, bu makinenin amortisman payı işletme gideridir. Yatırımın makinenin içinde kalan ve satılabilecek kısmı da stoka girer."

Bob: "Stok mu? Ben stokun ürünler, parçalar, vesaireden oluştuğunu sanıyorum. Yani satacağımız şeyler."

Lou gülümsedi. "Bob, bütün fabrika satılabilecek bir yatırım. Sadece doğru bir zamanda iyi bir fiyat biçmek gerekiyor."

Belki de umduğumuzdan daha kısa bir sürede, diye düşündüm.

Stacey: "O zaman yatırım da stokla aynı şey."

Bob: "Peki makinelerin emülsiyon yağları nereye giriyor?"

"İşletme gideri" dedim. "Bu emülsiyonları müşterilere satmıyoruz, öyle değil mi?"

"Peki ya hurdalar?"

"Onlar da işletme gideri."

"Ne? Peki hurda alıcısı ne oluyor o zaman?"

“Tamam” dedi Lou. “Kaybettiğimiz bütün paralar işletme gideri, satabildiğimiz bütün yatırımlar stok demek oluyor.”
Stacey sordu: “Taşıma maliyetleri de işletme gideri oluyor, değil mi?”
Lou ve ben onayladık.
Tam o sırada iş hayatındaki bilgi, danışmanların bilgisi, kendi AR-GE’mizin elde ettiği bilgi gibi “gözle görülmeyen” şeyler aklıma geldi. Bu tür şeylerin nasıl sınıflandırılabileceği konusunu onlara da açtım.
Bilgi için yatırılan para bizi bir süre oyaladı. Çok basitti. Her şey bu bilginin nasıl kullanıldığına göre değişiyordu. Bize yeni bir imalat prosesi sağlayan bir bilgiyse, stokumuzu akım-faydasına dönüştürmemizi sağlayacak bir bilgiyse, o zaman bu işletme gideriydi. Eğer bu bilgiyi bir patent ya da teknolojik lisans olarak satmaya karar verirsek, o zaman stoka giriyordu. Ama eğer bu bilgi UniCo’nun kendisi için yapacağı bir ürüne, bir makineye yönelmişse, para kazanmak açısından değeri zamanla amorti olacak bir yatırım haline geliyordu.
Bob, “Bu sisteme neyin uymadığını şimdi size söyleyebilirim” dedi.
“Ne?”
“J. Bart Granby’nin limuzinini kullanan siyah takım elbiseli şoför.”
Lou’ya göre, o işletme gideriydi.
“Allah cezasını versin! Lütfen bana Granby’nin şoförünün stokları nasıl akım-faydasına dönüştürdüğünü söyler misiniz?” Bob, hepimizi tongaya düşürmüş gibi gerinerek bakınıyordu. “Bu şoförün stokun ve akım-faydasının ne olduğunu bilmediğine kalıbımı basarım.”
Stacey ekledi: “Ne yazık ki bizim buradaki bazı sekreterler de öyle.”
“Stokları akım-faydasına dönüştürmek için üretimin içinde olmak gerekmiyor” dedim. “Bob, sen her gün stokların akım-faydasına dönüşmesine yardımcı oluyorsun. Ama işletmedekilerin gözünde sen, muhtemelen etrafta dolaşan ve işleri zorlaştıran birisinden başkası değilsin.”
Bob patladı: “Kimse kıymetimi bilmiyor. Ama hâlâ bu şoförün hangisine girdiğini söylemediniz.”
“Belki de bu şoför oradan oraya giderken Granby’e düşünmesi ve müşterilerle pazarlık yapması için ek zaman sağlıyordur” dedim.
Stacey: “Bob, neden bir daha ikiniz birlikte öğle yemeği yerken bu soruyu Bay Granby’e sormuyorsun?”
“Bu o kadar da komik değil” dedim. “Bu sabah Granby’nin robotlarla video çektirmek için buraya geleceğini duydum.”
Bob, “Granby buraya mı geliyormuş?” dedi.

Stacey: “Eğer Granby geliyorsa, bahse girerim ki Bill Peach ve bütün takımı da gelir.”
Lou: “Bir bu eksikti.”
Stacey Bob’a döndü. “Gördün mü? Al’ın robotlarla ilgili sorular sorması bu yüzden. İyi bir intiba vermemiz gerekiyor.”
Lou: “Gayet iyiyiz. Robotların oradaki verimlilik oldukça kabul edilebilir düzeyde. Granby robotlarla film çektirmekten utanmayacak.”
Patladım. “Allah kahretsin! Ne Granby ne de video çekimi umurumda. Bahse girerim ki bu video çekimi olmayacak. Neyse, bu başka bir konu. Sorun, kısa süre öncesine kadar ben de dahil, herkesin şu robotların üretkenliği artırdığını sanmasıdır. Ve şimdi öğreniyoruz ki artırmıyorlar. Onları kullanma yöntemimiz aslında üretken değil.”
Herkes susmuştu.
Sessizliği Stacey bozdu. “Tamam, o halde biz de robotları amaç doğrultusunda üretken hale getiririz.”
Bob ve Stacey’e dönerek, “Daha fazlasını yapmak zorundayız” dedim. “Dinleyin. Daha önce Lou’ya da söyledim. Sanırım size de söylemenin zamanı geldi. Nasıl olsa duyacaksınız.”
Bob: “Neyi?”
“Peach bize bir ültimatom verdi. Fabrikayı üç ay içinde düzeltmemiz gerek, yoksa kapatacak.”
Bir süre kalakaldılar. Sonra beni soru yağmuruna tuttular. Birkaç dakika içinde onlara bütün bildiklerimi anlattım. Panik yaratmamak için bölümün kapatılacağından söz etmedim.
“Biliyorum, pek uzun bir zaman sayılmaz. Ama kıçıma tekmeyi yiyinceye kadar teslim olmayacağım. Ne yapacağınıza karar verin. Ama ayrılmak istiyorsanız, bunu hemen şimdi yapın. Çünkü önümüzdeki üç ay içinde bana verebileceğiniz her şeye ihtiyacım var. Eğer bir ilerleme kaydedersek, Peach’e veya bir başkasına gidip bize biraz daha süre vermelerini isteyebilirim.”
Lou: “Bunu başarabileceğimize inanıyor musun?”
“Doğruyu söylemem gerekirse, bilmiyorum. Ama en azından hatalarımızın bazılarını düzeltebiliriz.”
Bob: “Neyi farklı yapabiliriz?”
Stacey atıldı: “Niçin malzemeyi robotların önüne taşımayı durdurarak stokları azaltmaya çalışmıyoruz?”

Bob: “Ben düşük stoktan yanayım. Ama üretmezsek, verimliliğimiz azalır. O zaman da başladığımız noktaya geri döneriz.”

Lou: “Eğer verimliliği azaltırsak, Peach bize süre tanımaz. O hep daha yüksek verimlilik ister, daha az değil.”

Elimi saçlarımda gezdirdim.

Stacey: “Şu adamı bir daha arasan. Neydi adı, Jonah. Anlaşılan konusunu biliyor.”

Lou: “En azından bir de onun fikrini alsaydık.”

“Dün gece onunla konuştum.” Tahtadaki yazıları göstererek, “Bu tanımları verdi. Sonra beni gene arayacaktı.”

Yüzlerine baktım.

“Tamam. Tekrar ararım. Çantamı açıp Londra’daki telefon numarasını çıkardım.

Telefonu konferans görüşmesine aldım. Üçü de masanın etrafına abanmış pür dikkat dinliyordu. Ama Jonah gitmişti. Karşıma bir sekreter çıktı.

“Ah, Bay Rogo, Jonah size ulaşmak istedi. Ama sekreteriniz bir toplantıda olduğunuzu söyledi. Londra’dan ayrılmadan önce sizinle konuşmak istemişti. Üzgünüm, kendisini kaçırdınız.”

“Nereye gittiğini biliyor musunuz” diye sordum.

“New York’a uçtu. Kendisini belki otelinde yakalayabilirsiniz.”

Otelin adını alıp teşekkür ettim. Santraldan otelin telefon numarasını aldım. Sadece bir mesaj bırakabileceğimi sanıyordum.

Uykulu bir ses, “Alo” dedi.

“Jonah. Ben Alex Rogo. Uyandırdım mı?”

“Doğrusu evet.”

“Çok özür dilerim. Çok konuşmayacağım. Dün gece tartıştıklarımızla ilgili olarak seninle biraz daha uzun konuşmak istiyorum.”

“Dün gece mi? Herhalde sizin orada geceydi.”

“Belki fabrikama gelir, benimle ve elemanlarımla bir görüşme yapabilirsin.”

“Önümüzdeki üç hafta boyunca doluyum. Sonra İsrail’e geri dönmek zorundayım.”

“O kadar bekleyecek zamanım yok. Çözmem gereken çok önemli sorunlarım var, ama zamanım yok. Robotlarla üretkenlik konusunda söylediklerini şimdi anladım. Fakat yardımcılarım ve ben bundan sonra atılması gereken adımın içinden çıkamıyoruz. Sana birkaç şey açıklayabilseydim.”

“Alex, gerçekten sana yardım etmek isterim. Ama doluyum. Bak ne önereceğim. Eğer işlerin müsaitse, yarın sabah saat yedide otelimde kahvaltı için buluşalım.”

“Yarın mı?”

“Evet Alex. Bir saate yakın süremiz olacak. Konuşabiliriz. Yoksa…”

Ötekilere baktım. Hepsi sabırsızlıkla bana bakıyordu. Jonah’a bir saniye beklemesini söyledim.

“Yarın sabah New York’ta olmamı istiyor. Gitmemem için bir sebep var mı?”

Stacey: “Dalga mı geçiyorsun?”

Bob: “Git, git!”

Lou: “Ne kaybedersin ki?”

Elimi ahizeden kaldırarak, “Tamam, geliyorum” dedim.

“Harika.” Jonah rahat bir nefes aldı. “Yarına kadar iyi geceler.”

Ofisime girdiğimde Fran şaşırmış gözlerle beni süzdü. “Nihayet gelebildin.” Mesajlara uzandı. “Şu adam seni iki kere Londra’dan aradı. Önemli olup olmadığı hakkında bir şey söylemedi.”

“Sana bir iş veriyorum. Bu gece beni New York’a göndermenin bir yolunu bul.”

11



Ama Julie anlamıyordu. “Önceden haber verdiğin için teşekkür ederim” dedi.

“Eğer ben de önceden bilseydim, sana mutlaka söylerdim.”

“Son zamanlarda sürekli beklenmedik şeyler yapıyorsun.”

“Hangi gün nereye gideceğimi her zaman sana söylemiyorum mu Julie?”

Yatak odasının kapısında dikilmiş kımıldanıp duruyordu. Bense eşyalarımı küçük bir çantanın içine dolduruyordum. Yalnızdık. Sharon aşağı sokaktaki arkadaşının evine gitmişti. David’in orkestra provası vardı.

Julie, “Bu ne zaman bitecek” diye sordu.

Çekmeceden iç çamaşırlarımı alırken kalakaldım. Bu soru sinirime dokundu. Daha beş dakika önce her şeyi konuşmuştuk. Olup biteni anlaması neden bu kadar zordu?

“Bilmiyorum Julie. Çözmem gereken bir sürü sorun var.”

Daha da huzursuz oldu. Söylediklerime kızmıştı. Bana inanmıyor gibiydi.

“Haydi. New York’a varır varmaz seni ararım.”

Odadan çıkacakmış gibi yaptı.

“İyi, ara. Ama ben burada olmayabilirim.”

Durdum. “Ne demek istiyorsun?”

“Dışarı çıkabilirim.”

“Olsun. Şansımı denerim.”

Kapıdan çıkarken, “Deneyeceğinden eminim” dedi. Küplere binmişti.

Bir gömlek alıp dolap kapağını çarptım. Eşyalarımı toplamayı bitirince Julie’yi bulmaya gittim. Oturma odasındaydı. Pencerenin önünde duruyor, başparmağını ısırıyordu. Elini alıp parmağını öptüm. Kucaklamaya çalıştım.

“Dinle canım. Çok geç haber verdiğimi biliyorum. Ama önemli. Fabrika için.”

Başını sallayıp uzaklaştı. Arkasından mutfağa girdim. Bana arkasını döndü.

“İş senin her şeyin. Düşündüğün tek şey iş. Akşam yemeği konusunda bile sana güvenemiyorum. Çocuklar senin neden bu hale geldiğini soruyor.”

Gözünden bir damla yaş süzülüyordu. Silmek için uzandım. Elimi itti.

“Hayır. Git, o uçağa yetiş. Nereye gidecekse...”

“Julie.”

Yanımdan uzaklaştı.

“Julie, haksızlık bu.”

Bana dönerek, “Tamam, ama sen de haksızlık ediyorsun. Hem bana, hem de çocuklarına…”

Arkasına bakmadan aşağı kata indi. Onunla barışmaya bile zamanım yoktu. Koridordaki seyahat çantamı alıp omzuma astım, iş çantamı elime aldım ve kapıdan çıktım.

Ertesi sabah 7:10’da otel lobisinde Jonah’ı bekliyordum. Birkaç dakika geç kalmıştı. Yerdeki halıyı seyrederken düşündüğüm bu değildi. Julie’yi düşünüyordum. Onun için, bizim için çalışıyordum. Dün gece odama yerleştikten sonra Julie’yi telefonla aramıştım. Açmadı. Çocuklar da açmadı. Yarım saat odanın içinde gidip geldim. Tekrar aradım. Yine kimse yoktu. Gecenin ikisine kadar her on beş dakikada bir telefon ettim. Evde hiç kimse yoktu. Bu defa havayolunu arayıp geri dönmeyi düşündüm. Ama o saatte uçak yoktu. Sonunda uyumuşum. Saat altıda uyandırılma telefonum geldi. Odadan çıkmadan önce de iki kere aradım. İkinci seferinde telefonu on beş dakika çaldırdım. Gene cevap yoktu.

“Alex!”

Döndüm. Jonah bana doğru geliyordu. Üzerinde beyaz bir gömlek vardı. Kravat, ceket yoktu. Düz bir pantalon giymişti.

El sıkışırken, “Günaydın!” dedi. Gözlerinin iyi uyuyamamış biri gibi şişmiş olduğunu gördüm. Herhalde ben de öyle görünüyordum.

“Geç kaldığım için özür dilerim. Dün gece birileriyle yemekteydim. Tartışma sabahın üçüne kadar sürdü. Kahvaltı için bir masa bulalım.”

Restorana girdik. Garson bizi bembeyaz keten örtülü bir masaya götürdü.

Otururken, “Sana telefonda aktardığım ölçütlerle neler yaptınız” diye sordu.

Kafamı tekrar işim üzerinde yoğunlaştırdım ve Jonah'a amacı ölçütler aracılığıyla nasıl formüle ettiğimi aktardım. Çok memnun olmuştu.
"Fevkalade. Çok iyi gidiyorsun."
"Teşekkür ederim. Ama fabrikamı kurtarmak için bir amaç ve ölçütlerden daha fazla şeylere ihtiyacım olduğunu düşünüyorum."
"Fabrikanı kurtarmak için mi?"
"Evet, onun için buradayım. Seni felsefe yapalım diye aramadım."
Gülümsedi. "Tabii, beni hakikate olan aşkın nedeniyle izlemediğini biliyorum. Pekâlâ Alex, anlat bakalım, neler oluyor."
"Aramızda kalsın" diye vurguladıktan sonra fabrikadaki durumu ve kapatmayla ilgili bize verilen süreyi anlattım. Jonah dikkatle dinliyordu. Bitirdiğimde, arkasına yaslandı.
"Benden ne istiyorsun" diye sordu.
"Sorumun yanıtı var mı, bilemiyorum. Ama senden fabrikamı kurtarabilmek ve işçilerimi çalıştırabilmek için ne yapmam gerektiğini söylemeni istiyorum" dedim.
Jonah bir an başka tarafa baktı.
"Sana *benim* sorunumu aktarayım. Takvimim inanılmaz derecede dolu. Bu nedenle de bu berbat saatte burada oturuyoruz. Bu sözler sana bir danışmandan istenecek şeyleri yerine getiremeyeceğimi herhalde anlatıyordur."
Haya1 kırıklığıyla içimi çektim. "Peki, madem ki çok meşgulsün…"
"Dur daha bitirmedim" dedi. "Bu senin fabrikanı kurtaramayacağın anlamına gelmiyor. Senin sorunlarını çözmeye zamanım yok, dedim. Zaten bu senin açından doğru olmazdı, değil mi?"
Araya girdim: "Ne demek istiyorsun?"
"Bırak, bitireyim. Anlattıklarından kendi sorunlarını çözebilecek kapasitede olduğunu görüyorum. Benim yapacağım şey bazı uygulama kuralları vermek olacak. Eğer sen ve adamların kafanızı kullanarak bunlara uyarsanız fabrikanızı kurtarabilirsiniz diye düşünüyorum. İyi mi?"
"Ama Jonah, sadece üç ayımız var."
Sabırsızlıkla başını salladı. "Biliyorum, biliyorum. Üç ay iyileşme sağlamaya yetecek kadar uzun bir süredir. Ama gayret edersen. Gayret etmezsen, söylediğim hiçbir şey seni kurtaramaz."
"Gayret edeceğimizden emin olmalısın."
"O zaman deneyelim mi?"

“Açıkçası, yapabileceğim başka bir şey yok.” Gülümsedim. “Bütün bunların bana kaç paraya patlayacağını da sormam gerekiyor. Standart bir ücret tarifen var mı?”

“Hayır, yok” dedi. “Seninle bir anlaşma yapalım. Benden öğrendiklerinin karşılığını öde.”

“Bunun değerini nasıl biçeceğim?”

“İşimiz bittikten sonra mantıklı bir fikrin olacaktır. Eğer fabrikan top atarsa, öğrendiklerinin pek değeri yok demektir. Bu durumda bana hiçbir şey borçlu olmazsın. Öte yandan milyarlar kazanacak kadar öğrenirsen, gerektiği gibi ödeme yaparsın.”

Güldüm. Kaybedecek hiçbir şeyim yoktu.

“Tamam. Adil bir çözüm bu.”

Masanın üzerinden el sıkıştık.

Garson sipariş almaya gelmişti. İkimiz de mönüyü açıp bakmamıştık, ama kahve istedik. Garson restoranda oturmanın fiyatının beş dolar olduğunu söyledi. Jonah otel müşterisi olduğumuzu, her ikimize de kahve getirmesini söyledi. Adam bozulmuştu.

“Şimdi başlayalım.”

“llk önce robotlar üzerinde odaklanırız diye düşünüyordum.”

Jonah kafasını salladı. “Alex, taktın şu robotlara. Herkesin bildiği gibi, robotlar sanayinin en yeni oyuncaklarından başka bir şey değil. Çok daha önemli şeylerle ilgilenmelisin.”

“Ama robotların bizim açımızdan ne kadar önemli olduklarını bilmiyorsun. En pahalı makinelerimiz. Robotları mutlaka üretken kılmalıyız.”

“Neye göre” diye sordu. Sesinde bir ima gizliydi.

“Tamam tamam. Amaç açısından üretken. Kendilerini geri ödemeleri için verimli olmaları gerek ve ancak parça üretirlerse verimli olabilecekler.”

Jonah gene kafasını sallıyordu.

“Alex, ilk görüşmemizde fabrikanın verimliliğinin genelde iyi olduğunu söylemiştin. Eğer verimliliğin gerçekten o kadar iyiyse, işletmenin başı niçin dertte?”

Cebinden bir puro çıkartarak ucunu ısırdı.

“Tamam, bak bu verimliliğe önem vermemin sebebi, yönetimin buna dikkat etmesinden kaynaklanıyor.”

“Peki, sizin şirket yönetimi açısından hangisi daha önemli? Verimlilik mi, para mı” diye sordu.

“Elbette para” dedim. “Ama para kazanmak için verimliliğin yüksek olması gerekli, değil mi?”

“Verimliliği artırmak için gösterilen çabalar çoğu kez seni amacın tersi yöne götürür.”

“Anlayamıyorum” dedim. “Ben anlasam bile, şirket yönetimi anlamaz.”

Jonah purosunu yaktı ve puf pufların arasında, “Pekâlâ” dedi, “bakalım bazı temel soru ve cevapları kavramana yardımcı olabilecek miyim? Bana şunu söyle: İşçilerinden birisinin boş durduğunu gördüğünde bu, şirket açısından iyi midir, kötü müdür?”

“Elbette kötüdür.”

“Her zaman mı?”

Bunun bir şaşırtma sorusu olduğunu anladım.

“Tabii bakım hizmeti de vermek durumundayız.”

“Yok hayır, işleyecek ürün olmadığı için boş duran bir üretim işgörenini kastediyorum.”

“Tabii bu her zaman için kötüdür.”

“Niçin?”

Gülmeye başladım. “Açık seçik ortada, öyle değil mi? Çünkü bu israf demektir. İnsanlara hiçbir şey yapmamaları için para verirsek, sonumuz ne olur? Boş zamana gücümüz yetmez. Maliyetlerimiz buna izin veremeyecek kadar yükselir. Bu nasıl ölçersen ölç, verimsizliktir.”

Sanki büyük bir sır verecekmiş gibi bana yaklaştı.

“Sana bir şey söyleyeyim. Herkesin her an çalıştığı bir işletme verimsizdir.”

“Efendim?”

“Doğru duydun.”

“Bunu nasıl ispatlarsın?”

“Kendi fabrikandaki durumla bunu ispatlamış bulunuyorsun. Gözünün önünde duruyor, ama sen görmüyorsun.”

Kafa sallama sırası bana gelmişti. “Jonah, birbirimizi anladı-ğımızı sanmıyorum. Bak, benim fabrikamda fazla tek bir kişi bile yok. Eğer sevkıyat yapabiliyorsak, bu herkesi çalıştırmakla mümkün oluyor.”

“Alex, söyle bana, fabrikanda birikmiş stok var mı?”

“Evet.”

“Peki, stoklar çok mu birikmiş durumda?”

“Şey, evet.”

“*Muazzam* ölçüde birikmiş stoklara mı sahipsin?”

“Evet, muazzam stoklara sahibiz. Ama bununla ne ilgisi var?”

“Fazla stokları ancak fazla insan çalıştırarak biriktirebileceğinin farkında değil misin?”

Düşündüm. Bir dakika sonra haklı olduğunu kabul ettim. Makineler kendi başlarına ayarlanıp çalışmaz. İnsanlar onları çalıştırmazsa, onlar da fazla stok üretemezler.

“Peki, bana ne öneriyorsun” diye sordum. “Daha fazla insan mı çıkarayım. İskelete döndük.”

“Hayır, daha fazla insanı işten çıkarmanı önermiyorum. Sorguladığım, senin fabrikanın kapasitesini nasıl yönettiğin. Şunu söyleyebilirim: Hiç de amaca uygun değil.”

Garson aramıza içinden dumanlar çıkan iki şık gümüş kap koydu. Kahvelerimizi fincanlara doldurup üzerine süt ilave etti. Garson bunlarla meşgulken, ben de pencereden dışarıya bakıyordum. Bir iki saniye sonra Jonah’ın uzanıp kolumu tuttuğunu hissettim.

“Bak” dedi, “dış dünyada senin ürettiğin şeylerle ilgili pazar denilen bir şey var. Fabrikanın içinde ise bu talebi karşılamak üzere her biri belli bir kapasiteye sahip kaynakların var. Devam etmeden önce, şunu sorayım: Dengeli işletme nedir, biliyor musun?”

“Üretim hattını dengelemeyi mi kastediyorsun?”

“Bütün Batı dünyasında her imalat yöneticisi aslında bunu hedefler. Bu, her kişinin ve kaynağın kapasitesinin kesinlikle pazarın talebine göre dengelendiği fabrika demektir. Yöneticilerin niçin bunu hedeflediğini biliyor musun?”

“Şey, çünkü eğer yeterli kapasitemiz yoksa, potansiyel akım-faydasını yakalayamıyoruz demektir. Yeterliden daha fazla kapasitemiz varsa, o zaman paramızı çarçur ediyoruzdur. Yani işletme giderlerini düşürme imkânını kullanamıyoruz anlamına gelir.”

Jonah, “İşte herkes böyle düşünüyor” dedi. “Yöneticilerin çoğunluğu, hiçbir kaynağın atıl kalmaması ve herkesin elinde bir iş olacağı şekilde kapasiteyi mümkün olduğu kadar düzenleme eğilimindedir.”

“Elbette ne demek istediğini anladım. Biz de fabrikada aynısını yapıyoruz. Bugüne kadar gördüğüm bütün fabrikalarda yapılır bu.”

“Peki, sen dengeli bir fabrikayı mı yönetiyorsun” diye sordu.

“Yapabildiğimiz kadar dengeli. Kuşkusuz bazı makineler boş duruyor, ama bunlar genellikle eskimiş teçhizat. İnsan gücü açısından kapasitemizi

olabildiğince tıraşladık. Hiç kimse mükemmel dengeli bir fabrika çalıştıramaz."

"Tuhaf değil mi, ben de dengeli bir fabrika görmedim hiç" dedi. "Bunca zamandır bu kadar çabaya rağmen, neden hiç kimsenin dengeli bir fabrika çalıştıramadığının üzerinde hiç düşündün mü?"

"Sana birçok neden sayabilirim. En önemli neden, koşulların sürekli değişmesi" cevabını verdim.

"Hayır, bu en önemli neden değil."

"Elbette! Uğraşmak zorunda olduğum durumlara, örneğin tedarikçilerime bak. Bir siparişi yetiştirmek için harıl harıl çalışırken, bir de bakıyoruz ki tedarikçi bozuk parçalar göndermiş. Ya da iş yerindeki öteki durumları ele alalım: Devamsızlık, kaliteye dikkat etmeme, işgören devri. Sonra bir de pazar var. Pazar sürekli değişiyor. Bu yüzden bir alanda aşırı kapasiteye sahipken, öteki alanda yetersizlik çekmemizde şaşılacak bir şey yok."

"Alex, fabrikanı dengeleyememenin nedeni bütün bu saydığın etmenlerden çok daha önemli bir şey. Bu saydıkların önemsiz şeyler."

"Önemsiz mi?"

"Esas neden şu: Dengeli fabrikaya ne kadar yaklaşırsan, iflasa da o kadar yaklaşmışsın demektir."

"Haydaa! Benimle dalga mı geçiyorsun?"

"Kapasiteyi düzenlemek şeklindeki bu sabit fikre bir de amaç açısından baksana" dedi. "İnsan çıkarttığın zaman satışı artırır mısın?"

"Elbette hayır."

"Peki, stoklarını azaltır mısın?"

"Hayır, işgören sayısını azaltarak stok eritemem. İşçi çıkartarak sadece işletme giderlerimizi azaltmış oluruz."

Jonah, "Kesinlikle" dedi. "Sadece tek bir ölçütünü, işletme giderini iyileştirmiş olursun."

"Bu yetmez mi?"

"Alex, amaç tek başına işletme giderini azaltmak değildir. Amaç, kendi başına tek bir ölçütü iyileştirmek olamaz. Amaç, işletme giderlerini ve stokları azaltırken, eşzamanlı olarak akım-faydasını artırmaktır."

"Tamam, buna katılıyorum" dedim. "Ama giderlerimizi azalttığımızda stoklar ve akım-faydası aynı kalırsa, daha iyi durumda olmaz mıyız?"

"Evet, ama *ancak* stoklarını artırmaz ve/veya akım-faydasını azaltmazsan."

"Haklısın. Ama kapasiteyi dengelemek bunların hiçbirini etkilemez."

“Ne? Etkilemez mi? Bunu nereden çıkarıyorsun?”
“Biraz önce böyle demedik mi?”
“Alex, sana böyle bir şey söylemedim. Pazardaki talebe uyum sağlamak için kapasitenin düzenlenmesinin akım-faydasını ya da stokları etkilemediğini *sen varsaydın*. Oysa bu varsayım, ki Batıdaki iş dünyası bunu kabul eder, tümüyle yanlıştır.”
“Bunun yanlış olduğunu nereden biliyorsun?”
“Bir kere, bunun matematiksel kanıtı var. Pazara uyum sağlamak için kapasiteyi düzenlersen, stoklar tavana vururken akım-faydası azalır. Stoklar arttığı için, bu stokları *taşıma maliyeti de*—ki bu işletme gideridir—artar. Bu yüzden toplam işletme giderlerini azaltma şeklindeki amacına tek bir ölçütle oynayarak ulaşamazsın.”
Jonah’a sordum: “Bu niçin böyledir?”
“Her fabrikada rastlanan iki olgu yüzünden” dedi. “Birinci olgu, bağlı olaylar dediğimiz şeydir. Bu terimle neyi kastettiğimizi biliyor musun? Bununla, bir olay başlamadan önce gerçekleşmesi gereken başka bir ya da birkaç olayı anlatmak istiyorum. Bir *sonraki* olay bir öncekine *bağlıdır*. İzleyebiliyor musun?”
“Evet Jonah. Bunda önemli olan nedir?”
“Bunun önemi, bağlı olayların ‘istatistiksel dalgalanmalar’ dediğimiz ikinci olguyla birlikte meydana geldiğinde ortaya çıkıyor. Bunların neler olduklarını biliyor musun?”
Omuz silktim. “İstatistiksel dalgalanmalar mı, tabii.”
“Başka türlü ifade edeyim. Biliyorsun, bazı enformasyonları kesin olarak bilebilirsin. Örneğin, bu lokantadaki yer sayısını bilmek istersek, sandalyeleri sayabiliriz.”
Etrafına bakındı.
“Ama bir de kesinlikle saptayamadığımız enformasyonlar var. Örneğin garsonun hesabımızı ne kadar bir süre içinde getireceği gibi. Ya da aşçının omleti kaç dakikada pişireceği. Bu tür enformasyonlar duruma göre değişir. Yani *istatistiksel dalgalanmalara* tabidir.”
“Ama deneylerine dayanarak bunlar hakkında genel bir fikre sahip olabilirsin” dedim.
“Ama sadece belli sınırlar dahilinde. Geçen sefer garson hesabı beş dakika kırk iki saniyede getirmişti. Ondan önceki sefer sadece iki dakika içinde getirdi. Peki, bugün? Kim bilir?” Etrafına bakınarak, “Hangi cehennemde kaldı bu adam?”

“Peki, aşçıbaşının bir yemek verildiğinde, kaç kişinin geleceğini ve herkesin omlet yiyeceğini bildiğini farz edelim. O zaman kaç yumurta gerekeceğini bilemez mi?”

“Evet, ama yumurtanın bir tanesini yere düşüremez mi?”

“Tamam, birkaç tane fazlası olsun.”

“Fabrikanı başarıyla çalıştırman açısından kritik olan faktörlerin çoğunluğunu önceden bilemezsin” dedi.

Garson hesabı getirmiş, ikimizin ortasına koyuvermişti. Hesabı kendi tarafıma doğru çektim. “Tamam, kabul ediyorum. Ama aynı işi yapan bir işgören açısından bu süre az çok bellidir. Açıkça söylemeliyim ki bu iki olgunun herhangi bir şeyle ilgisi olup olmadığını anlayamıyorum.”

Jonah gitmek üzere ayağa kalktı.

“Herhangi bir şeyden söz eden mi var? Her iki olgunun birlikte yarattıkları etkiyi konuşuyoruz. Bunun üzerinde düşünmeni istiyorum. Şimdi gitmem gerekiyor.”

“Gidiyor musun” diye sordum.

“Gitmeliyim.”

“Jonah, bu şekilde koşuşturup duramazsın.”

“Müşterilerim bekliyor.”

“Jonah, bilmece çözmeye zamanım yok. Hazır cevaplara ihtiyacım var.”

Elini omzuma koydu. “Alex, eğer sana ne yapman gerektiğini söylersem, sonunda başarısız olursun. Kuralların işlemesini sağlayabilmen için üzerinde düşünerek belli bir anlayış geliştirmelisin.”

Elimi sıktı. “Gene görüşürüz, Alex. Bu iki olgunun fabrikan açısından ne anlama geldiğini bulduğun zaman bana telefon et.”

Fırlayıp gitti. İçim yanıyordu. Garsonu çağırıp hesabı ödedim. Üstünü beklemeden Jonah’ın seyirttiği lobiye doğru gittim.

Resepsiyondan çantamı aldım ve omzuma astım. Döndüğümde Jonah hâlâ ceketsiz ve kravatsız olarak dış kapının önünde lacivert takım elbiseli ve yakışıklı bir adamla konuşuyordu. Birlikte dışarıya çıktılar. Birkaç adım arkalarından gittim. Adam Jonah’ı kapının önünde bekleyen siyah limuzine doğru sürükledi. Şoför dışarı fırladı ve arka kapıyı açtı.

Lacivert takım elbiseli adamın limuzinin arkasında Jonah’a, “İşletmeleri gezdikten sonra yönetim kurulu başkanı ve üyeleriyle toplantımız var” dediğini duydum. Arabanın içinde oturmakta olan gri saçlı adam Jonah’ın elini sıktı. Şoför kapıyı kapatıp direksiyona geçti. Koca araba trafikte kaybolurken, arka taraftaki kafaları hayal meyal seçebiliyordum.

Taksiye atladım.
“Şef, nereye gidiyoruz?”

12



UniCo'da, bir akşam eve geldiğinde heyecanla "Sevgilim ben geldim" diyerek içeri giren, ama sesi bomboş odalarda yankılanan bir adamdan söz edilirdi. Karısı; çocukları, köpeği, akvaryumdaki balıkları, mobilyaları, halıları, avizeleri, perdeleri, duvarlardaki resimleri, diş macunlarını, kısacası her şeyi, gerçekten de her şeyi alıp gitmişti. Adamcağıza sadece iki şey bırakmıştı: Elbiselerini (tuvaletin önüne yere atmış; bu arada askıları da birlikte götürmüştü) ve banyonun aynasına dudak rujuyla yazılmış kıpkırmızı bir notu: "Hoşçakal piç kurusu!"

Arabamı evimizin sokağına doğru sürerken, dün gece birkaç kez olduğu gibi, benzer bir şeyle karşılaşabileceğimi düşünüyordum. Garaja girmeden önce yerlere iyice baktım. Eşya taşıyan bir kamyonun lastik izlerine rastlamadım.

Mazda'mı garajın önüne park ettim. İçeriye girmeden önce camdan içeri baktım. Julie'nin arabası yerinde duruyordu. Gökyüzüne bakıp "Çok şükür!" dedim.

Mutfak masasında arkası bana dönük oturuyordu. Tam o sırada ayağa kalktı ve bana doğru döndü. Bir iki saniye bakıştık. Göz kapakları kıpkırmızıydı.

"Merhaba" dedim.

Julie, "Evde ne arıyorsun" diye sordu.

Güldüm. Neşeli olmaktan çok sinirli bir gülüştü bu.

"Ne mi arıyorum? Seni arıyorum."

Kaşlarını çattı. "İşte buradayım. İyice bak."

"Evet buradasın. Peki, dün gece neredeydin?"

Bu soruya hazırdı. “Evde olmadığımı fark etmiş olmana doğrusu şaşırdım.”

“Lütfen Julie, kavga etmeyelim. Dün gece belki yüz kere telefon ettim. Hastalanmış olmandan korktum. Bu sabah da aradım, ama kimse yoktu. Böylece bütün gece evde olmadığını öğrenmiş oldum. Bu arada çocuklar nerede?”

“Arkadaşlarında kaldılar.”

“Bir okul gününde mi? Peki sen? Sen de bir arkadaşında mı kaldın?”

Ellerini beline koydu. “Tam üstüne bastın. Bir arkadaşımda kaldım.”

“Bu arkadaş erkek miydi, kadın mıydı?”

Gözlerinden ateş fışkırıyordu. Öne doğru bir adım attı.

“Her gece çocuklarla evde olduğum zaman hiç endişelenmiyorsun. Bir gece bir yere gittim. Birdenbire nerede olduğumu, ne yaptığımı öğrenmek istiyorsun.”

“Bana bir açıklama borçlu olduğunu düşünüyorum.”

“Sen kaç kere geç geldiğini, şehir dışına çıktığını veya kim bilir nerede kaldığını biliyor musun?”

“Ama o iş. Bana her sorduğunda sana nerede olduğumu hep söylemedim mi? Şimdi de ben soruyorum.”

“Söyleyecek bir şey yok. Jane’le birlikte biraz dışarı çıktık.”

“Jane’le mi?” Biraz düşündüm. “Daha önce oturduğumuz şehirdeki arkadaşını mı kastediyorsun? O kadar yol mu gittin?”

“Birisiyle konuşmam gerekiyordu. Tam konuşmamız bitmişti ki eve kadar araba kullanamayacak kadar içmiş olduğumu fark ettim. Sabah çocukları merak etmem de gerekmiyordu. Jane’lerde kaldım.”

“Peki, ama neden? Neden birdenbire böyle oldu?”

“Birdenbire mi? Alex, her gece çıkıp gidiyor ve beni yalnız bırakıyorsun. Yalnızlık çekmemde şaşılacak hiçbir şey yok. Aniden bu hale gelmedim. Yönetici olduktan sonra, işin her şeyin oldu. Geriye de pek bir şey kalmadı.”

“Julie, senin ve çocukların rahat etmenizi istedim, o kadar” dedim.

“Hepsi bu mu? Peki o zaman neden habire terfi ediyorsun?”

“Ne yapmalıydım yani, terfi etmeyi ret mi edeyim?”

Cevap vermedi.

“Bak Julie” dedim, “istediğim için değil, mecbur olduğum için evde olamıyorum.”

Hâlâ bir şey söylemiyordu.

"Pekâlâ. Yemin ediyorum. Sana ve çocuklara daha fazla zaman ayıracağım. Gerçekten. Daha fazla evde olacağım."

"Al, bu işe yaramaz. Evde olsan bile, aklın gene işte. Bazen çocuklar sana söylemek istedikleri bir şeyi birkaç kere tekrarlamak zorunda kalıyorlar. Kaç kere şahit oldum."

"Başımdaki bu belayı atlattıktan sonra böyle olmayacağım."

"Söylediklerini kulakların duyuyor mu? Başımdaki bu belayı atlattıktan sonra... Değişebileceğine inanıyor musun? Bunu daha önce de söylemiştin. Al, bunu kaç kere konuştuk, unuttun mu?"

"Tamam haklısın. Pek çok kez konuştuk. Ama şu anda yapabileceğim başka bir şey yok."

Gökyüzüne bakarak, "İşin her zaman her şeyden önce geliyor. Her zaman! Eğer o kadar sıradan bir işgörensen, neden sana sürekli prim ödüyorlar, maaşını artırıyorlar?"

Burnumun ucunu kaşıdım. "Bunu sana anlatmak için ne yapabilirim? Bu kez herhangi bir prim ya da terfi söz konusu değil. Bu kez her şey farklı. Julie, fabrikada karşı karşıya olduğum sorunlar hakkında hiçbir fikrin yok."

"Senin de evde olup bitenler hakkında hiçbir bilgin yok."

"Tamam. Daha çok evde kalmayı ben de istiyorum, ama sorun buna zamanımın olmayışı."

"Senin bütün zamanını istemiyorum. Biraz zaman ayırmana benim de, çocukların da ihtiyacı var."

"Biliyorum, ama fabrikayı kurtarmam lazım. Önümüzdeki aylarda bütün gücümü fabrikaya yoğunlaştırmalıyım."

"En azından sık sık akşam yemeği için eve gelemez misin? Seni en çok akşamları özlüyorum. Hepimiz özlüyoruz. Çocuklar olsa da sen olmayınca, bu ev bomboş kalıyor."

"İstendiğimi bilmek ne kadar güzel. Ama bazen akşamlara da ihtiyacım oluyor. Yazı çizi işlerini gün içinde halletmeye zamanım olmuyor."

"Yazı çizi işlerini niçin eve getirmiyorsun? Burada da yapabilirsin. En azından seni görmüş oluruz. Belki bazılarında sana yardım bile edebiliriz."

Geriye yaslandım. "Dikkatimi yoğunlaştırabilir miyim, bilmiyorum, ama denerim."

Gülümsedi. "Gerçekten mi?"

"Kesinlikle. İşe yaramazsa, o zaman bakarız."

"Söz mü?"

Ona doğru uzandım. “İstersen el sıkışalım. İstersen bu sözü bir öpücükle mühürleyelim.”

Masayı dolandı, kucağıma oturdu ve beni öptü.

“Biliyor musun, dün gece seni çok özledim” dedim.

“Gerçekten mi? Ben de seni çok özledim. Bekâr barlarının bu kadar hüzünlü olduğunu bilmezdim.”

“*Bekâr barları mı*?”

“Jane’in fikriydi. Gerçekten.”

Başımı salladım. “Bunu bir daha duymak istemiyorum.”

“Jane bana yeni dansları öğretti. Belki bu hafta sonu…”

Ona sımsıkı sarıldım. “Eğer bu hafta sonu canın bir şey yapmak istiyorsa, emrindeyim sevgilim.”

“Harika!” Kulağıma fısıldadı. “Biliyor musun, bugün cuma, daha erken başlayabiliriz…”

Beni tekrar öptü.

“Julie, ne kadar isterdim, ama…”

“Ama ne?”

“Fabrikada kontrol etmem gereken bir iş var.”

Ayağa kalktı. “Peki, ama bu gece eve erken gelmeye söz ver.”

“Söz veriyorum” dedim. “Gerçekten de harika bir hafta sonu olacak.”

13



Cumartesi sabahı gözlerimi açtığımda önümde hayal meyal bir yeşillik gördüm. Bu yeşilliğin yavrukurt kıyafetini giymiş olan oğlum Dave olduğunu fark ettim. Kolumu çekiştiriyordu.

"Dave'ciğim, burada ne arıyorsun?"

"Baba, baba, saat yedi."

"Yedi mi? Uyumaya çalışıyorum. Televizyon izlesen ya da başka bir şeyle meşgul olsan, olmaz mı?"

"Geç kalıyoruz, baba."

"Geç mi kalıyoruz? Nereye?"

"Gece yatmalı bisiklet turuna. Unuttun mu, baba, bizimle gelip oymakbaşına yardım edeceğine söz vermiştin."

Yavrukurtumun duyamayacağı bir sesle bir şeyler mırıldandım. Dave hiç şaşırmadı.

"Haydi bakalım, duşa gir! " Kolumdan çekiştirip beni kaldırdı. "Dün gece senin arabayı hazırladım. Her şey arabaya yüklendi. Geriye sadece saat sekizde orada olmak kaldı."

Julie'ye baktım. Gözleri hâlâ kapalıydı. Dave kolumdan tutmuş odadan dışarı çıkarırken, sıcacık yatağa bir göz attım.

Bir saat on dakika kadar sonra oğlumla birlikte bir ormanın kenarına vardık. Bütün oymak bizi bekliyordu. Kepli, boyunbağlı, ilkyardım çantalı on beş çocuktular.

"Oymakbaşı nerede?" demeye zaman kalmadan, öteki çocukların anne ve babalarının tekrar arabalara bindiklerini gördüm. Etrafa bakındım. Tek yetişkin bendim.

Çocuklardan birisi, "Oymak başımız maalesef gelemiyor" dedi.

“Neden?”
Yanındaki çocuk, “Hasta da ondan” diye yanıtladı.
Birinci çocuk, “Hemoroidleri azmış. O nedenle şefimiz sizsiniz” izahatını verdi.
“Bay Rogo, ne yapmamızı isterdiniz?”
Aslında başıma gelen bu durum nedeniyle sinirlenmiştim. Ama sonra bir grup çocuğa göz kulak olmak fikri beni rahatsız etmedi. Fabrikada her gün buna benzer bir şey yapıyordum. Herkesi topladım. Bizi bekleyen bu eşsiz ormana doğru yapacağımız gezintinin rotasını çizmek üzere haritaya baktık.
Öğrendiğime göre, oymağın planı ormanın içinden geçen işaretlenmiş patikayı izleyerek “Şeytan Vadisi” denilen yere kadar yürümekti. Gece orada kamp kuracaktık. Sabahleyin tekrar yola çıkacak, anne ve babaların küçük Freddy ve Johny’lerini bekledikleri yerde ormanı terk edecektik.
İlk önce yirmi kilometre ötedeki Şeytan Vadisi’ne ulaşmamız gerekiyordu. Oymağı sıraya dizdim. Hepsinde sırt çantası vardı. Yol göstermek üzere haritayı alıp en öne geçtim. Yola koyulduk.
Hava çok güzeldi. Ağaçların arasından güneş ışınları sızıyordu. Gökyüzü masmaviydi. Hafif bir rüzgâr esiyordu. Hava biraz serindi, ama ormana girince havanın tam yürüyüş havası olduğu ortaya çıktı.
Patikayı izlemek çok kolaydı, çünkü her on metrede bir ağaç gövdelerine sarı boyayla işaret konulmuştu. Her iki taraf sık ormandı. Bu nedenle tek sıra halinde yürümek zorundaydık.
Ortalama bir yetişkin gibi saatte dört kilometre yürüyebilirdim. Bu hızla gidersek, yirmi kilometreyi beş saatte alırdık. Saatim 8:30’u gösteriyordu. Bir buçuk saat öğle yemeği için mola verirsek, Şeytan Vadisi’ne acele etmeden saat üçte varmış olacaktık.
Birkaç dakika sonra dönüp arkama baktım. Yavrukurtlar bir miktar arayı açmışlardı. Çocuklar arasında yarım metre mesafe olacağı yerde, daha uzun aralıklar vardı. Bazılarının arası daha da açılmıştı. Yürümeye devam ettim.
Birkaç yüz metre sonra yeniden arkama baktım. Çocukların arası daha da açılmıştı. En arkayı göremiyordum.
Bunun üzerine en önden en arkaya geçmeye karar verdim. Bu şekilde herkesi görebilecek ve hiç kimsenin geride kalmamasını sağlayacaktım. Bana yetişen ilk oğlana adını sordum.
“Ron” dedi.
Haritayı ona verdim. “Ron, oymağa senin önderlik etmeni istiyorum. Bu patikayı takip et ve normal bir hızla yürü, tamam mı?”

“Tamam Bay Rogo.”

Mantıklı bir hız olarak kabul ettiği hızla öne geçip yürümeye başladı.

“Herkes Ron’un arkasına geçsin” diye bağırdım. “Hiç kimse Ron’un önünde yürümesin, çünkü harita onda. Tamam mı?”

Hepsi onayladı. Herkes anlamıştı.

Oymak önümden geçerken yolun kenarına çekilerek bekledim. Oğlum Dave hemen arkasından gelen bir çocukla birlikte yürüyordu. Arkadaşları arasında olduğu için bana hiç ilgi göstermiyordu. Hava basıyordu. Arkadan gelen beş altı kişi de bu hızı tutturabilmişti. Sonra bir boşluk oldu. Birkaç yavrukurttan sonra daha büyük bir boşluk vardı. Patika boyunca baktım. Şişman çocuğu gördüm. Biraz yorulmuş gibi görünüyordu. Oymağın geriye kalanı onun arkasından yürüyordu.

Şişman çocuk yanıma gelince sordum. “Adın ne senin?”

“Herbie.”

“İyi misin Herbie?”

“İyiyim Bay Rogo.”

“Evlat, sıcak değil mi?”

Herbie patikayı izlemeye devam etti. Ötekiler arkasından gittiler. Bazıları daha hızlı yürümek istiyor gibiydi, ama Herbie’nin önüne geçemiyorlardı. Ben de en arkadakini izlemeye başladım. Yürüyüş kolu önümde ileriye doğru uzanıyordu. Kavisler ya da tepeler olmadığı zaman bulunduğum yerden yürüyüş kolunun tamamını görebiliyordum. Rahat bir tempoyla yürüyorlardı.

Manzara hiç de sıkıcı değildi, ama bir süre sonra başka şeyler düşünmeye başladım. Örneğin Julie aklıma geldi. Bu hafta sonunu gerçekten onunla birlikte geçirmek istemiştim. Dave’le yapmaya söz verdiğim bu yürüyüşü tamamen unutmuştum. “Tam senlik bir olay bu” demesini duyar gibiydim. Onunla birlikte olabilmek için nereden zaman bulacağımı bir türlü bilemiyordum. Bu yürüyüşün en önemli özürü, Dave’le birlikte olmamdı.

Jonah’la New York’da yaptığım görüşmeyi düşünmeye başladım. Söylediklerinin üzerinde düşünmeye fırsatım olmamıştı. Bir fizik öğretmeninin şirketlerin ağır toplarıyla limuzinlere bindiğinde ne yaptığını doğrusu merak ediyordum. Ayrıca şu “bağlı olaylar” ve “istatistiksel dalgalanmalar” dediği şeylerle neyi kastettiğini de anlamamıştım. Her ikisi de oldukça sıradan şeylerdi.

Elbette imalatta bağlı olaylar söz konusuydu. Bir operasyonun yapılabilmesi için ikinci bir operasyonun tamamlanmış olması gerekiyordu.

Parçalar adım adım üretilirdi. İşçi A makinesindeki birinci adımı tamamladıktan sonra işçi B ikinci adıma geçebilirdi. Ürünü monte etmeden önce bütün parçaların hazırlanmış olması gerekiyordu. Ürün ise, sevkıyattan önce monte edilirdi. Bu böyle olurdu.

Bağlı olaylar sadece fabrikada değil, her süreçte söz konusuydu. Araba kullanmak bile birbirini izleyen bağlı olaylarla gerçekleşirdi. Şu anda yaptığımız yürüyüş de öyle değil miydi? Şeytan Vadisi'ne ulaşmak için bu patikadan yürümemiz gerekiyordu. En önde giden Ron ilerlemeden Dave yürüyemezdi. Dave de yürümeliydi ki Herbie ilerleyebilsin. Benim yürümeye devam edebilmem için de önümdeki oğlanın adım atması gerekmekteydi. Bu, bağlı olaylar açısından çok basit bir örnekti.

Peki istatistiki dalgalanmalar?

Baktım. Önümdeki çocuk benden biraz daha hızlı yürümekteydi. Aramızdaki mesafe bir dakika öncesine göre biraz daha açılmıştı. Ona yetişmek için adımlarımı hızlandırdım. Sonra birden çocuğa fazla yaklaştığım için yavaşladım.

İşte, eğer adımlarımı ölçseydim, istatistiki dalgalanmaları bilebilecektim. Peki, ama önemli olan neydi?

Saatte dört kilometre yürüdüğümü varsaymakla, her an aynı hızla yürüdüğümü kabul etmiş sayılmazdım. Bazen saatte dört buçuk, bazen de üç kilometre yürüyor olabilirdim. Yürüyüş hızım attığım her adımın uzunluğuna ve hızına göre değişmekteydi. Ama sonuç itibarıyla biraz fazla, biraz az da olsa, saatte dört kilometre yürümüş olacaktım.

Aynı şey fabrikada da geçerliydi. Telleri transformatöre lehimlemek ne kadar sürerdi? Bir kronometre alıp operasyonu tekrar tekrar ölçseydiniz, bu işlemin ortalama olarak 4.3 dakika sürdüğünü görürdünüz. Ama fiili süre 2.1 ile 6.4 dakika arasında değişmekteydi. Hiç kimse bir işlem için, "Bu 2.1 dakika sürecek… Bu 5.8 dakikada bitecek…" diyemezdi. Bu enformasyonu hiç kimse öngöremezdi.

Bunun kötü olan yanı var mıydı? Gördüğüm kadarıyla yoktu. Gene de başka şansımız yoktu. "Ortalama" ya da "tahmini" yerine başka bir şey kullanabilir miydik?

Az daha önümde yürüyen çocuğun üstüne çıkıyordum. Nedense yavaşlamıştık. Baktım; uzun ve dik bir tepeyi tırmanmaktaydık. Hepimiz Herbie'nin arkasında yığılmıştık.

Çocuklardan birisi, "Haydi Herbie!" diye bağırdı.

Bir başkası "Yallah, yürü Herbie!" diye seslendi.

“Tamam çocuklar, yeter” dedim.

Sonunda Herbie tepeyi aştı. Geriye dönüp baktığında yüzünün kıpkırmızı olduğunu fark ettim.

Onu yüreklendirmeye çalıştım. “Aslan Herbie! Oğlum de-vam et.”

Herbie tepenin öteki tarafında kayboldu. Ötekiler tırmanmayı sürdürdü, ben de tepeye ulaşıncaya kadar peşlerinden yürüdüm. Bir an nefes alıp patikadan aşağıya doğru baktım.

Hay Allah, Ron görünmüyordu. Yarım kilometre kadar ileride olmalıydı. Herbie’nin önünden giden birkaç çocuk gördüm. Geriye kalanların tümü kaybolmuştu. Ellerimle ağzımı kapayıp bağırdım:

“HEY. ORADA DURUN. SAFLARI SIKLAŞTIRIN. MOLA. MOLA.”

Herbie hızlı hızlı yürümeye başladı. Arkasındaki çocuklar bir koşu tutturdular. Ben de arkadan koşuyordum. Sırt çantaları, yiyecek çantaları, uyku tulumları adım attıkça sallanıyordu. Peki Herbie? Sırt çantasında acaba ne vardı? Her adımda çantanın içindekiler birbirine çarpıyor ve gürültü çıkarıyordu. Birkaç yüz metre gitmemize rağmen, düzenli bir sıra oluşturamamıştık. Herbie gene yavaşlamıştı. Çocuklar hızlanması için ona bağırıyordu. Nihayet uzakta Ron’u görebildim.

“HEY RON! DUR!”

Çağrı Ron’a ağızdan ağıza iletildi. Kendisine seslenildiğini duyduğunda, Ron durup geriye baktı. Rahat bir nefes alan Herbie adımlarını sıklaştırdı. Biz de öyle. Yaklaştığımızda bütün başlar bize dönmüştü.

“Ron, ortalama bir hızla yürümeni söylememiş miydim?”

“Ben de ortalama bir hızla yürüyordum.”

“Bundan sonra birbirimizden ayrılmamaya çalışalım” dedim.

Herbie’nin sesini duydum. “Bay Rogo, beş dakika dinlenmeye ne dersiniz?”

“Pekâlâ. Biraz duralım” dedim.

Herbie dili dışarda patikaya yığıldı. Herkes bir şeyler atıştırmaya başladı. En rahat kütüğü bulup üzerine oturdum. Birkaç dakika sonra Dave yanıma geldi.

“Harikasın, baba” dedi.

“Teşekkür ederim. Sence kaç kilometre yürüdük?”

“Yaklaşık dört kilometre.”

“Bu kadarcık mı? Bana sanki artık varmış olmamız gerekiyor gibi geliyor. Dört kilometreden fazla yürümüş olmalıyız.”

"Ron'daki haritaya göre değil."
"Öyle mi, haydi davranalım o zaman."
Çocuklar sıraya dizilmeye koyulmuştu.
"Haydi, gidiyoruz."
Yeniden yola koyulduk. Patika dümdüz olduğu için hepsini görebiliyordum. Otuz metre gitmemiştik ki her şey yeniden başladı. Sıra bozuluyordu. Çocukların arası açılıyordu. Eğer böyle giderse, bütün gün ya koşacak ya da duracaktık. Eğer bir arada kalamazsak, oymağın yarısı kaybolurdu.
Bu duruma bir son vermeliydim.
İlk önce Ron'u kontrol ettim. Gerçekten de Ron bütün grup için ortalama bir hız belirlemişti. Hiç kimse zorluk çekmiyordu. Bütün sırayı gözden geçirdim. Ron'la aynı hızda yürümekte zorlanmıyordu. Ya Herbie? O da artık sorun değildi. Son gecikme yüzünden sorumluluk duyduğu kendisini zorlamasından belliydi. Önündeki çocuğun hemen arkasından yürüyordu.
Eğer hepimiz aynı hızla yürüyorsak, neden en öndeki Ron ile en arkada yürüyen benim aramdaki mesafe sürekli artıyordu?
İstatistiki dalgalanmalar mı?
Olamazdı. Dalgalanmaların ortalaması söz konusuydu. Hepimiz aynı hızla ilerliyorduk. Bu, birbirimiz arasındaki mesafenin zaman zaman artmasına rağmen, süre içinde tekrar kapanması demekti. Ron'la benim aramdaki mesafe de belli sınırlar içinde çoğalıp azalabilirdi, ama yürüyüş boyunca ortalama olarak aynı kalmalıydı.
Oysa bu söz konusu değildi. Hepimiz Ron gibi ortalama bir hızla yürüdüğümüz halde, sıra gittikçe uzuyor, aramızdaki mesafeler giderek açılıyordu.
Herbie'yle önündeki çocuk istisnaydı.
Peki bunu nasıl yapabiliyordu. Herbie'yi izlemeye başladım. Herbie geride kaldığı her adımı koşarak kapatıyordu. Demek ki aynı göreli hızı muhafaza etmek için Ron ve öndeki öteki çocuklardan daha fazla enerji harcıyordu. Bu koşuşturmaya daha ne kadar dayanabilirdi?
Niçin hepimiz Ron'la aynı hızda yürüyüp birlikte kalamıyorduk?
Tam sırayı izlemeye başlamıştım ki bir şey gözüme çarptı. Dave'in bir süre için yavaşladığını gördüm. Sırtındaki yükleri yerleştirmeye çalışıyordu. Tabii Ron yürümeye devam ediyordu. Birden on on beş adımlık bir ara oluştu. Bu, bütün sırada on beş adımlık bir boşluk anlamına geliyordu.
İşte o anda olup biteni anlamaya başladım.

Ron hızı belirliyordu. Ne zaman arkadakilerden birisi Ron'a göre daha yavaş yürümeye başlasa, sıra uzuyordu. Bu, Dave'in duraksaması kadar gözle görülür olmayabilirdi. Örneğin oğlanlardan birisi Ron'un attığı adımdan daha küçük bir adım atsa, bundan bütün sıranın uzunluğu etkileniyordu.

Peki, herhangi birisi Ron'dan daha hızlı yürüdüğünde, ne olmaktaydı? Sırayı bozmamak için uzun ve hızlı adım atmak gerekmiyor muydu? Farkların ortalaması oluşmuyor muydu?

Daha hızlı yürüdüğümü farz edelim. Sırayı kısaltabilir miydim? Benimle önümdeki çocuk arasında bir buçuk metre mesafe vardı. Çocuk aynı hızla yürümeye devam ederken ben hızlanırsam en önde gidene bağlı olarak bu mesafeyi ve muhtemelen sıranın uzunluğunu kısaltabilirdim. Fakat bunu sadece öndeki çocuğun sırt çantasına çarpıncaya kadar yapabilirdim (ki bunu mutlaka annesine şikâyet ederdi). Demek ki onun hızına inmek durumundaydım.

Aradaki mesafeyi kapattıktan sonra önümdeki çocuktan daha hızlı gidemezdim. O da kendi önündeki oğlandan daha hızlı yürüyemezdi. Bu, Ron'a kadar böyleydi. Demek ki Ron hariç sıra halinde yürüyen hepimizin hızı önümüzdekinin hızına bağlıydı.

Bunun anlamını kavramaya başlamıştım. Yürüyüşümüz, istatistiki dalgalanmalar gösteren bir bağlı olaylar dizisiydi. Hepimizin hızı dalgalanmaktaydı. Yavaşlıyor ya da hızlanıyorduk. Ancak, ortalamanın üzerindeki hızla gitmemiz sınırlanmıştı. Bu, benim önümdekilere bağlıydı. Bu nedenle, saatte dört kilometre yürüyebilecek durumda olmama rağmen, bunu, ancak önümdeki çocuk da aynı hızla yürüyorsa, gerçekleştirebilirdim. Önümdeki çocuğun yürüme hızı benimkiyle aynı olsa bile, sıranın önünde gidenler de aynı hızla yürümedikleri sürece bu hıza ulaşamazdık.

Demek ki yürüme hızım açısından sınırlar söz konusuydu. Kendi açımdan bayılıp yere düşünceye kadar hızlı yürüyebilirdim; ayrıca sıradaki çocukların getirdiği sınırlamalar da söz konusuydu. Oysa yavaşlamam açısından herhangi bir sınır yoktu. Hiç kimsenin yavaşlaması ya da durması için bir sınır yoktu. Birisi durursa, sıramız sonsuza kadar uzardı.

Söz konusu olan hız farklarımızdaki dalgalanmaların ortalaması değil, *toplamıydı*. Ve bu daha çok yavaşlamaların toplamı olmaktaydı. Çünkü *bağımlılık daha büyük dalgalanmalar açısından olanakları sınırlamaktaydı.* Bu yüzden de sıramız uzamaktaydı. Sıranın kısalması sadece bütün gerideki

çocukların Ron'un belli bir mesafedeki ortalama hızınının çok üzerinde bir hızla yürümesiyle mümkün olabilirdi.

İleriye doğru bakarken hepimizin kapatması gereken mesafenin sıranın neresinde yürüdüğümüze bağlı olduğunu fark ettim. Dave sadece kendi ortalamasındaki dalgalanmaları kapatmakla yükümlüydü. Önündeki boşluk sadece beş metre kadardı. Herbie ise sıranın uzamasını önlemek için hem kendisinin hem de önündeki bütün öteki çocukların ortalama hız dalgalanmalarını kapatmak durumundaydı. Ben sıranın en arkasındaydım. Yürüyüş kolunun uzunluğunu muhafaza etmek için bütün çocukların arasındaki boşluk kadar bir mesafeyi ortalama hızın çok üzerinde bir hızla yürümek zorundaydım.

Bunun fabrikamla nasıl bir ilgisi olabileceğini düşünmeye başladım. Fabrikamızda da hem bağlı olaylar hem de istatistiki dalgalanmalar söz konusuydu. Bu iki olgu kendisini patikadaki yürüyüşümüzde de ortaya koymuştu. Bu yavrukurt yürüyüş kolunun imalat sistemimize benzediğini varsayarsak, ne diyebilirdik? Aslında grup bir ürün üretiyordu: Patikada yürümek. Ron kendisinden önce hiç kimsenin yürümediği patikada yürümeye başlayarak üretimi başlatıyordu. Bu, hammadde tüketmekti. Ron patikayı birinci kişi olarak üzerinde yürümek suretiyle işliyor, onu Dave izliyor, geriden Herbie, öteki çocuklar ve ben geliyorduk.

Hepimiz fabrikada bir ürünü imal eden operasyonlar gibiydik. Her birimiz bir bağlı olaylar dizisiydik. Hangi sırayla dizilmiş olmamızın bir farkı var mıydı? Birisinin birinci, ötekinin de sonuncu olması gerekiyordu. Demek ki çocuklar hangi sırayla yürürlerse yürüsünler, bağlı olaylar söz konusuydu.

Sonuncu operasyon bendim. Ancak ben patikayı arşınladıktan sonra ürün —deyiş yerindeyse— "satılabilirdi." Ve bu bizim akım-faydamızdı. Akım-faydamız Ron'un değil, benim yürüyüş hızımla belirlenmekteydi.

Peki Ron ile benim aramdaki mesafe neydi? Bu, envanterimiz olmalıydı. Ron hammadde tüketiyordu, geride bulunan bizlerin kattettiği yol da, bu benim arkamda kalıncaya kadar, envanterimizi oluşturuyordu.

Peki, işletme giderleri hangisiydi? Bu stokları akım-faydasına dönüştürecek bir şey olmalıydı. Yürüyüş kolumuz açısından bu, yürümek için sarf edilen enerjiydi. Bu modelde bunu yorulduğumu hissetmemin dışında ölçmek mümkün değildi.

Ron ile benim aramdaki mesafe artarsa, bu sadece stoklarımız artıyor anlamına gelebilirdi. Akım-faydası benim yürüyüş hızıma eşitti. Bu ise başkalarının hızına göre oynuyordu. Hımm. Ortalama dalgalanmalar yerine

yavaşlamalar toplandığına göre bu, etkisini bana kadar göstermekteydi. Stokların artmasına orantılı olarak bütün sistemin akım-faydası yavaşlamaktaydı.

Peki ya işletme giderleri? Emin değildim. UniCo'da stoklar ne zaman artsa, stokları taşıma maliyetleri de artar. Taşıma maliyetleri işletme giderlerinin bir parçasıdır; bu nedenle bu ölçütün de artması gerekir. Yürüyüş kolu açısından ifade edersek, mesafeyi kapatmak için hızlandığımız her sefer işletme gideri de artmaktaydı, çünkü normale göre daha fazla enerji sarf etmekteydik.

Stoklar artıyordu. Akım-faydası azalıyordu. İşletme giderleri de muhtemelen artıyordu.

Fabrikamdaki durum da buydu, öyle değil mi?

Evet, böyleydi.

Tam o sırada önümde yürümekte olan çocuğun sırt çantasına çarpmak üzere olduğumu fark ettim.

İşte kanıtı! Dikkate almamış olduğum bir nokta olmalıydı. Önümdeki sıra uzayacağına kısaldı. Her şeyin bir ortalaması olmalıydı. Yana eğilip Ron'un saatte dört kilometre hızla yürüyüp yürümediğine baktım.

Ron ortalama hızla yürümüyordu. Patikanın ucunda duruyordu.

"Neden durduk?"

"Yemek molası zamanı Bay Rogo."

14



Çocuklardan birisi, “Ama yemeğimizi burada yemeyecektik ki” dedi. “Yemeğimizi patikanın sonundaki Rampage Nehri’ne geldiğimizde yiyecektik.”

Ron, “Oymakbaşının bize verdiği saatlere göre, yemeğimizi saat 12:00’de yemeliyiz” dedi.

Saatine bakan Herbie, “Saat tam 12:00. O zaman yemek yiyeceğiz” müjdesini verdi.

“Ama tam bu saatte Rampage Nehri’ne ulaşmış olmalıydık.”

“Ne önemi var” diyen Ron etrafı göstererek, “Yemek yemek için harika bir yer” dedi.

Ron haklıydı. Patikanın etrafında bulunan park bir piknik yeriydi. Masalar, bir çeşme, çöp sepetleri, barbekü yerleri göze çarpıyordu. Tam bana göre bir vahşi ortamdı bu.

“Tamam” dedim. “Bir oylama yapalım. Karnı acıkan elini kaldırsın.”

Herkes el kaldırdı. Oybirliğiyle yemek molası vermeye karar verdik.

Masalardan birine oturup sandviçimi yemeye başladım. Bağlı olaylar ve istatistiki dalgalanmalar olmadan fabrikamı çalıştırabileceğim gerçek bir çıkış yolu olmaması kafamı kurcalıyordu. Bu bağlantıyı bir türlü aklımdan çıkaramıyordum. Gene de bunların etkisini kırabilecek bir yöntem olmalıydı. Açıktır ki stoklar sürekli artıyor ve akım-faydası devamlı azalıyor olsaydı, işi kapatmak zorunda kalırdık.

Jonah’ın dediği gibi, bütün yöneticilerin sürekli amaçladıkları şekilde dengelenmiş bir işletmem, bütün kaynakların tam tamına pazardaki talebe eşit bir kapasiteye sahip olduğu bir fabrikam olsaydı, durum nasıl olurdu? Belki de sorunun yanıtı buydu. Eğer kapasitem mükemmel bir şekilde

taleple dengeli olursa, stok fazlam erimez miydi? Bazı parçalarla ilgili darlık ortadan kalkmaz mıydı? Her neyse, nasıl oluyordu da herkes yanılırken, Jonah haklı çıkıyordu? Yöneticiler her zaman masrafları azaltmak ve kârı artırmak için kapasiteyi düzenlerlerdi. Bu, oyunun kuralıydı.

Bu yürüyüş modelinin kafamı karıştırdığını düşünmeye başladım. Aslında istatistiki dalgalanmalarla bağımlı olaylar arasındaki bağlantıyı açıklamama yardımcı olmuştu. Ama bu dengeli bir sistem miydi? Bize yönelik talebin saatte dört kilometre yol yürümek olduğunu varsayalım. Ne fazla, ne eksik… Her bir çocuğun kapasitesini saatte dört kilometre yürüyecek şekilde ayarlayabilir miydim? Bağırıp çağırmak, kırbaçlamak ve para teklif etmek gibi yöntemlerle bunu yapabilseydim, herkes yürümesi gereken sabit bir hızla ilerler ve her şey mükemmel bir dengeye otururdu.

Bu on beş çocuğun kapasitesini nasıl düzenleyebilirdim? Her birinin ayak bileğine ip bağlarsam hepsinin aynı adımı atmasını sağlayabilirdim. Ama bu oldukça tuhaf bir şey olurdu. Belki de kendimi klonlarsam, her birinin yürüme hızı aynı olan on beş adet Alex Rogo'ya sahip olabilirdim. Klonlama teknolojisinin gelişme düzeyi buna müsait değildi. Ya da kontrol etmesi çok daha kolay olan bir başka çocuğu model olarak kullanabilirdim.

Bunları düşünürken karşı masadaki bir çocuğun zar attığını gördüm. Las Vegas'a gidebilmek için talim mi yapıyordu? Her neyse, bana göre hava hoştu. İşe yaramaz şeylerle meşgul olarak bir ödül elde edemeyeceği kesindi. Ama zarlar aklıma bir şey getirmişti. Kalkıp çocuğa doğru yürüdüm.

"Zarlarını biraz ödünç alabilir miyim?"

Omuz silkti ve zarları bana uzattı.

Masama geri dönüp birkaç kez zar attım. Evet, gerçekten söz konusu olan buydu: İstatistiki dalgalanmalar. Her zar atışımda bir ile altı arasında bir sayı geliyordu. Sınır belliydi. Çünkü her zarın üzerinde birden altıya kadar işaret vardı. Şimdi bu modele bir bağlı olaylar dizini bulmalıydım.

Bir iki dakika yeri eşeledikten sonra bir kutu kibrit, alüminyum çöp kutusundan da birkaç çanak buldum. Çanakları masa boyunca sıraya dizdim. Kibrit çöplerini de masanın bir ucuna koydum. Bu mükemmel bir dengeli sistem modeliydi.

Modelimi kurup nasıl çalıştıracağımı düşünürken Dave'le bir arkadaşı yanıma geldi. Masanın yanında durup ne yaptığıma bakmaya başladılar. Zarları atıyor, kibritleri oradan oraya taşıyordum.

Dave, “Ne yapıyorsun” diye sordu.

“Bir oyun icat etmeye çalışıyorum.”

Dave’in arkadaşı, “Gerçekten mi?” dedi. “Biz de oynayabilir miyiz Bay Rogo?”

“Elbette” dedim.

Birden Dave de ilgilendi. “Ben de oynayabilir miyim?”

“Tabii. Ama önce size izah etmem gerek. Neden birkaç arkadaşınızı daha çağırmıyorsunuz?”

Çocuklar arkadaşlarını çağırırken, ayrıntıları düşünmeye koyuldum. Kurduğum model sistemi kibritlerin işlenmesiyle ilgiliydi. Kibrit çöpleri kutudan çıkartılacak, sırayla çanakların içinden geçirilecekti. Bir çanaktan diğerine kaç kibrit çöpü geçirileceğine de zarlar karar verecekti. Zarlar her çanağın, yani her kaynağın kapasitesini temsil ediyordu. Çanaklar benim bağlı olaylarım, yani üretim aşamalarımdı. Hepsinin kapasitesi birbiriyle aynıydı, ama içlerindeki miktar bir şekilde dalgalanacaktı.

Dalgalanmayı belli bir sınır içinde tutabilmek için sadece tek bir zar kullanmaya karar verdim. Bu, dalgalanmayı birden altıya kadar sınırlayacaktı. Böylece bir çanaktan ötekine sırayla bir ile altı arasında değişen sayıda kibrit çöpü taşıyabilecektim.

Bu sistemin akım-faydası sonuncu çanaktan çıkan kibrit çöpü sayısıydı. Envanter ise bütün çanakların içindeki kibrit çöplerinin toplamıydı. Pazardaki talebin sistemin işleyebileceği kibrit çöpü sayısının ortalaması olduğunu varsaydım. Her kaynağın üretim kapasitesiyle pazardaki talep arasında mükemmel bir denge vardı. Demek ki mükemmel dengeli bir imalat fabrikası modeli oluşturmuştum.

Oynamaya beş çocuk geldi. Dave’in dışında Andy, Ben, Chuck ve Evan. Her çanağın önüne birisi oturdu. Olup bitenlerle ilgili bir cetvel tutabilmek için kâğıt kalem çıkardım. Sonra çocuklara ne yapacaklarını anlatmaya başladım.

“Amaç önünüzde duran çanaktan mümkün olduğu kadar çok kibrit çöpünü sağınızdaki çanağa koymaktır. Sıranız gelince zarı atacaksınız. Gelen sayı kaç kibrit çöpünü hareket ettireceğinizi gösterecek. Anladınız mı?”

Hepsi başını salladı. “Fakat sadece çanağınızdaki kadar kibrit çöpünü hareket ettirebilirsiniz. Beş attığınızda çanağınızda sadece iki kibrit çöpü varsa, o zaman sadece bu iki kibriti yan tarafa aktarabilirsiniz. Sıranız geldiğinde çanağınızda hiç kibrit çöpü yoksa, hiçbir şey yapamazsınız.”

Gene başlarını salladılar.
“Bütün bir hatta bir defada kaç kibrit çöpünü yerinden oynatabilirsiniz” diye sordum.
Andy, “Üç” dedi.
“Hayır, üç değil. Bir ile altının orta noktası üç değildir.”
Sonra kâğıda rakamları yazdım. “Buraya bakın.”

1 2 3 4 5 6

Bu altı sayının ortalamasının gerçekte 3.5 olduğunu gösterdim.
“Bütün çanakları bitirdiğimizde ortalama olarak kaç kibrit çöpünü yerinden oynatmış olacağız?”
Andy, “Üç buçuk” dedi.
“On kere yaparsak?”
Chuck atıldı. “Otuz beş.”
“Peki yirmi sefer sonra?”
“Yetmiş” dedi Ben.
“Haydi bakalım, bunu başarabilecek miyiz, görelim.”
Tam o sırada masanın öteki ucundan birisi içini çekti. Evan bana bakıyordu.
“Bay Rogo, ben oynamasam olmaz mı?”
“Neden?”
“Çok can sıkıcı görünüyor da ondan.”
Chuck da, “Sahi” dedi. “Kibrit çöplerini oradan oraya taşıyacağız. Kimin umurunda?”
Evans, “Gidip acaba bilmece mi çözsem?”
“Bakın” dedim. “Bir ödül koyalım. Herkese tur için üç buçuk kibritlik bir kota koyalım. Bunun üzerine çıkan bu akşam bulaşık yıkamayacak. Altında kalan ise fazladan tabak yıkayacak.”
Evan, “Tamam” diye bağırdı.
Dave sordu, “Anlaştık mı?”
Şimdi hepsi heyecanlanmıştı. Zar atmaya başladılar. Ben de bu arada kâğıda bir tablo çizdim. Her birinin ortalamanın ne kadar altında ya da üzerinde olduğunu buraya yazacaktım. 4 gelirse 0.5; 5 gelirse 1.5 ve 6 gelirse 2.5 işleyecektim. 1 geldiğinde -2.5; 2 geldiğinde -1.5 ve 3 geldiğinde - 0.5 yazacaktım. Ortalamadan sapmalar toplanacaktı. Eğer birisi birinci turu 2.5’la bitirmişse, ikinci tura sıfırla değil, 2,5’la başlayacaktı. Fabrikada da durum böyleydi.

“Tamam, başlıyor muyuz” diye sordum. “Herkes yerine otursun.”

Zarı Andy’ye verdim. İki attı. Kibrit kutusundan iki çöp aldı ve Ben’in çanağına koydu. İki attığı için Andy 3.5 kotasının altına düşmüş - 1.5 almıştı. Bu farkı şemaya işledim.

Sıra Ben’deydi; dört attı. “Hey Andy, bana birkaç tane kibrit çöpü versene.”

“Olmaz” dedim. “Oyunun kuralı böyle. Sadece çanağının içinde kaç kibrit çöpü varsa, o kadarını hareket ettirebilirsin.”

Ben, “Ama çanağımda sadece iki kibrit çöpü var” diye yakındı.

“O zaman iki tane aktaracaksın.”

Ben üzüldü. “Yaa, öyle mi?” Chuck’un çanağına iki kibrit koydu. Ben’e de - 1.5 yazdım.

Sıra Chuck’taydı. Beş attı. Ama çanakta gene iki kibrit çöpü vardı. Ona da - 1.5 verdim.

Chuck, “Bu haksızlık” dedi.

“Hiç de değil. Oyunun adı kibrit çöpü aktarmak. Eğer Andy ve Ben beş atsaydı, sen de beş çöp aktarabilecektin. Ama atmadılar. O yüzden sen de beş çöp oynatamadın.” Chuck Andy’ye kötü kötü baktı.

Andy, “Benim ne kabahatim var?”dedi.

Ben, kararlı bir sesle araya girdi. “Aldırma, nasıl olsa yakalarız.”

Chuck iki tanecik kibrit çöpünü Dave’in çanağına koyarken ben Chuck’un hanesine - 1.5 yazıyordum. Dave zar atarken hepimiz bakıyorduk. Bir geldi. Evan’a sadece bir tek kibrit çöpü verebildi. Evan da bir attı. Çanağındaki tek kibrit çöpünü alıp masanın üzerine koydu. Dave ve Evan’a - 2.5 yazdım.

“Tamam” dedim, ikinci turda durumu düzeltirsiniz.”

Andy zarı uzun uzun çalkaladı. Herkes zarı atması için bağırıyordu. Zar döndü döndü, altıda durdu.

“Tamam.”

“Haydi Andy.”

Andy kibrit kutusundan altı çöp aldı ve Ben’in çanağına koydu. + 2.5 yapmıştı, toplam skoru 1’di.

Ben de altı attı. “Yaşasın” diye bağırdılar. Altı kibrit çöpünü Chuck’a uzattı. Ben’in durumu Andy’ninkiyle aynıydı.

Chuck üç attı. Dave’e üç kibrit çöpü aktardı; çanağında üç tane artmıştı. Onun hanesine - 0.5 yazdım.

Dave bu sefer altı attı. Ama çanağında sadece dört çöp vardı; üç tanesini Chuck vermişti, bir tanesi de geçen turdan kalmıştı. Evan'a dört tane geçirdi. Ona + 0.5 yazdım.

Evan üç attı. Böylece masanın üzerinde tek başına duran kibrit çöpünün yanına üç tane daha geldi. Evan'ın durumu - 0.5'di.

İkinci turun sonunda durum şöyleydi:

	ANDY	BEN	CHUCK	DAVE	EVAN
Sıra	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890
Zar	26	46	43	16	13
Kibrit sayısı	26	26	23	14	13
Envanter:		00	03	10	01
Değişim	+/-				
+2					
+1.5					
+1	•	•			
+0.5					
0					
-1					
-1.5	•	•	•		
-2			•	•	
-2.5				•	•
-3					•
-3.5					

Oynamaya devam ettik. Zar masanın üzerinde dans ederek elden ele dolaşıyordu. Kibrit çöpleri çanaktan çanağa aktarılıyordu. Andy'nin skoru ortalamayı tutturuyordu. Sürekli bir yükselme ya da alçalma göstermiyordu. Kotayı tutturabiliyor, biraz da fazla yapabiliyordu. Masanın öteki ucundaki durum ise bambaşkaydı.

"Haydi, kibrit gönder."

"Evet, kibrite ihtiyacımız var."

"Andy altı atmaya devam et."

"Sıra Andy'de değil, Chuck'ta. Şuraya bak, beş attı."

Dördüncü turun sonunda tablonun alt kısmına daha fazla eksi yazmak zorunda kaldım. Andy, Ben ve Chuck'a değil, Dave ve Evan'a. Durumları batık görünüyordu.

Beşinci turdan sonra tablo şu hale geldi:

	ANDY	BEN	CHUCK	DAVE	EVAN
Sıra:	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890
Zar	26425	46152	43225	16351	13641
Kibrit sayısı	26452	26152	23225	14221	13321
Envanter:		00303	03252	10004	01000

Değişim +/-
+2.5
+2
+1.5
+1
+0.5
0
-0.5
-1
-1.5
-2
-2.5
-3
-3.5
-4
-4.5
-5
-5.5
-6
-6.5
-7
-7.5
-8
-8.5

Evan sordu. “Bay Rogo, durumum nasıl gözüküyor?”

“Şey, Evan, Titanic’in hikâyesini duydun mu?”

Üzülmüştü.

“Beş tur daha oynayacağız. Durumunu düzeltebilirsin.”

Evan verip veriştiriyordu. “Bana doğru dürüst kibrit veremediğiniz için bulaşıkları yıkamak zorunda kalırsam…”

Andy, “Merak etme, görevimi yapıyorum” dedi.

Ben sordu: “Aşağıdakiler, size ne oluyor böyle?”

Dave memnundu. “Nihayet aktarabilecek kadar çöpüm oldu. Daha önce çöp fakiriydim.”

Gerçekten de ilk üç çanakta birikmiş olan stoklar sonunda Dave’in çanağına ulaşmıştı. Ama şimdi de Dave’in çanağından çıkamıyorlardı. Daha önce attığı büyük sayılar yerlerini şimdi küçük sayılara bırakmıştı. Önündeki stoku eritmek için yüksek zarlara ihtiyacı vardı, ama küçük atıyordu.

Evan bağırıyordu. “Haydi Dave, bana daha fazla kibrit çöpü ver.”

Dave bir attı.

“Ah Dave, bir tane!”

Bu arada Ben sordu: “Andy, akşam yemeğinde ne var?”

Andy atıldı. “Makarna.”

“Tüh! Yıkanacak o kadar çok şey çıkar ki…”

Andy, “Bulaşık bana kalmayacak” diye gerindi.

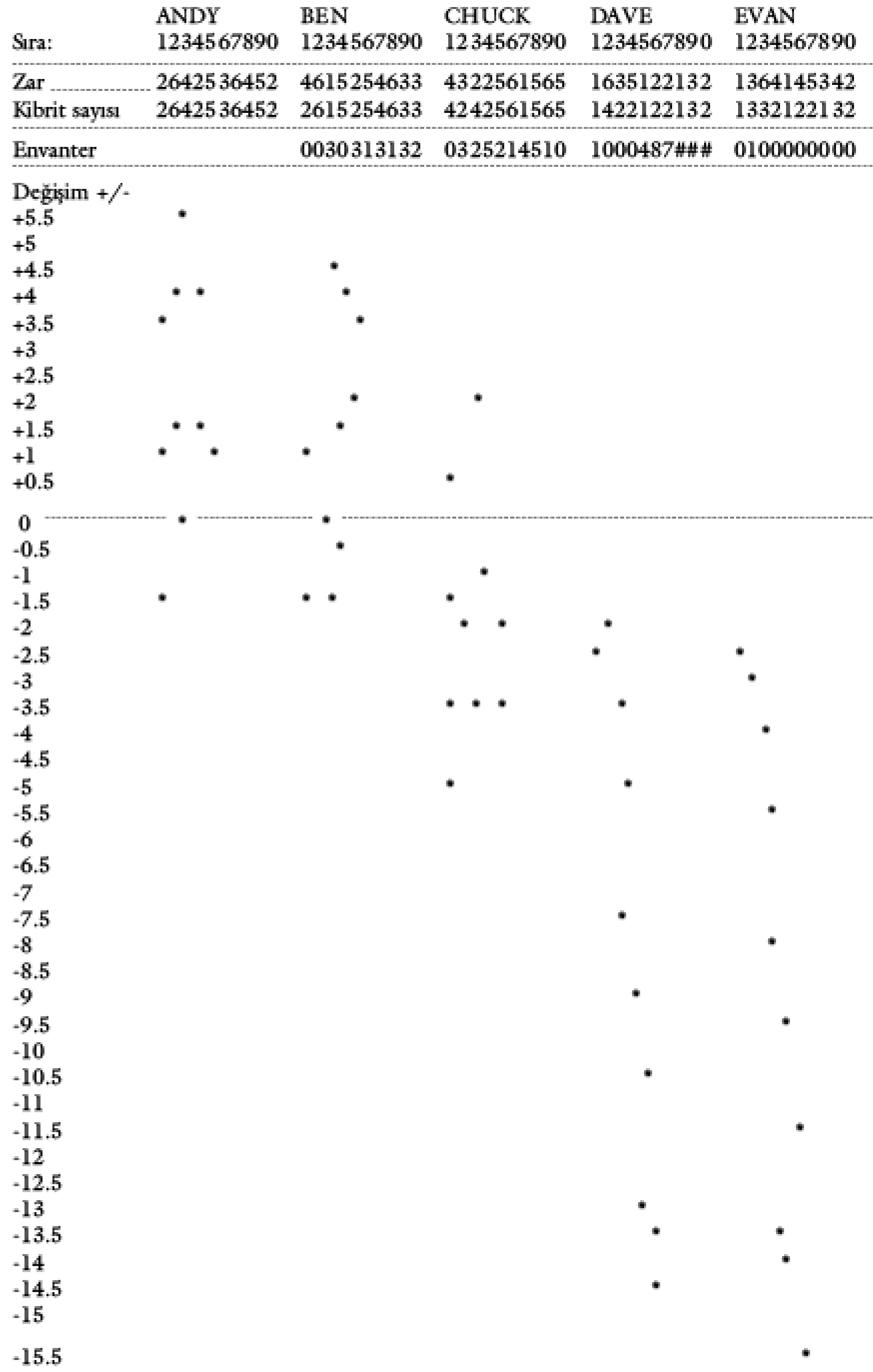
Evan, “Bekle, görürsün. Hele Dave kâsemi kibritlerle doldursun da…”

Ama durumu iyiye doğru gitmiyordu. “Durum şimdi nasıl Bay Rogo” diye sordu.

“Pek parlak görünmüyor evlat.”

Andy keyifle haykırdı: “Bu akşam bulaşık yıkamayacağım.”

Onuncu turdan sonra tablo şöyle görünüyordu:



	ANDY	BEN	CHUCK	DAVE	EVAN
Sıra:	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890	1234567890
Zar	2642536452	4615254633	4322561565	1635122132	1364145342
Kibrit sayısı	2642536452	2615254633	4242561565	1422122132	1332122132
Envanter		0030313132	0325214510	1000487###	0100000000

Dave'in 8, 9 ve 10. atışları için envanter çift sayılıydı, bu yüzden sırasıyla 11, 14 ve 17 kibrite çıkmıştı.

Tabloya baktım. Gözlerime inananıyordum. Bu dengeli bir sistemdi. Buna rağmen akım-faydası azalmış, stoklar artmıştı. Ya işletme giderleri? Kibritleri taşıma ücrete tabi olsaydı, işletme giderleri muhakkak artmış olacaktı.

Bütün bunlar gerçek bir işletmede, gerçek müşterilerle olsaydı ne olurdu? Kaç birim sevk edebilirdik? Gerçek akım-faydamız ne kadardı? Sadece yirmi. Bu ihtiyacımızın yarısıydı. Her bir istasyonun azami kapasitesine hiç yakın değildi. Eğer bu gerçek bir işletme olsaydı, siparişlerimizin yarısı, belki de daha fazlası gecikecekti. Belli teslim tarihleri veremez durumda olacaktık. Bu da müşteriler nezdindeki inanılırlığımızı yerle bir edecekti.

Bütün bunlar çok yakından tanıdığım bir şey değil miydi?

Evan bağırıyordu: "Hayır, oyunu burada bitiremeyiz."

Dave, "Evet, devam edelim" dedi.

Andy, "Tamam" dedi, "nesine istersen ona oynayalım."

Ben, "Yemeği pişirmesine" önerisinde bulundu.

Dave, "Harika! " diye bağırdı.

Evan, "Sıra sende" dedi.

Yirmi tur daha zar attılar. Dave ile Evan'ın eksilerini yazmaktan kâğıt bitti. Ne bekliyordum? Başlangıçtaki tablom eksi altı ile artı altı arasında değişiyordu. Normal bir sinüs eğrisi bekliyordum. Düzenli inişler ve çıkışlar olacaktı. Ama nerede? Tam tersine, grafik uçurumdan aşağıya yuvarlanır gibi düşmekteydi. Stoklar sistemin içinde üstesinden gelinebilir miktarlarda değil, dalgalar halinde hareket ediyordu. Dave'in çanağındaki kibrit tepeleri Evan'ın çanağına, oradan da masanın üzerine geçmeden Dave'in çanağı yeni kibritlerle doluyordu. Ve sistem gittikçe gecikiyordu.

Andy, "Tekrar oynayalım mı" diye sordu.

Evan, "Tamam, ama bu sefer seninle yer değiştirelim" dedi.

"Olmaz! "

Ortada oturan Chuck kafasını sallıyordu. Mağlubiyeti çoktan kabul etmişti. Bu arada yola koyulma zamanı da gelmişti.

Evan, "İlginç bir oyun" yorumunu yaptı.

"Hımm" dedim, "evet, çok ilginç."

15



Bir süre önümdeki yürüyüş kolunu izledim. Aralar gene açılmaya başlamıştı. Başımı salladım. Bu durumla, bunun gibi sıradan bir yürüyüşte baş edemezsem, koskoca fabrikada ne yapabilirdim?

Arka tarafta işlemeyen neydi? Dengeli model niçin işe yaramıyordu? Yaklaşık bir saat durumu düşündüm. Herkesin birbirine yetişebilmesi için grubu iki kere durdurmak zorunda kalmıştım. İkinci kez durup yola koyulduktan bir süre sonra durumu kavradım.

Yedek durumu söz konusu değildi. Dengeli modelde arkadaki çocuklar geride kaldıklarında kaybı gidermek için ek kapasiteye sahip değillerdi. Eksiye doğru iniş biriktikçe, durumları daha da kötüleşmişti.

Birden okuldaki bir matematik dersini hatırladım. Ortak değişkenlik denilen bir kavram vardı; bu, bir değişkenin aynı grup içindeki öteki değişkenlere olan etkisini ifade ediyordu. Buna göre, iki ya da fazla değişkenin doğrusal bağlılığı durumunda en sondaki değişkenin dalgalanması kendisinden önceki bütün değişkenlerin en büyük dalgalanmasına eşitti. Bu, dengeli modelde neyin söz konusu olduğunu açıklıyordu.

Tamam, ama ben ne yapabilirdim?

Patikada yürürken, çok geride kaldığımızı fark ettiğimde, herkese daha hızlı gitmesini söyleyebilirdim. Ya da Ron'dan biraz daha yavaş yürümesini talep edebilirdim. Safları sıklaştırırız. İşletmede ise bölümler geride kalıp stoklar biriktikçe, insanlar oradan oraya gönderiliyor, fazla mesaiye bıraktırılıyor, yöneticiler bağırıp çağırıyor, ürün yavaş yavaş kapıdan çıkıyor ve stoklar da yavaş yavaş azalıyordu. Tamam, buldum: Biz koşuşturuyorduk. (Her zaman koşuşturuyorduk, hiçbir zaman durmuyorduk.

Bunun karşıtı olan bazı işçilerin boş durması ise tabuydu.) Peki fabrikamda neden yetişemiyor, sürekli koşuşturuyorduk. O kadar hızlı koşuyorduk ki nefes nefese kalıyorduk.

Yola baktım. Aradaki boşluklar devam etmekle kalmıyor, daha da büyüyordu. Birden bir tuhaflık oldu. Yürüyüş kolunda benim dışımda hiç kimse önündekine yapışmamıştı. Ben ise Herbie'nin peşinde takılıp kalmıştım.

Herbie? Arkada ne işi vardı?

Yana doğru eğilip yürüyüş koluna bir daha baktım. Artık en önde Ron gitmiyordu. Üçüncü sıraya geçmişti. Dave onun önündeydi. En önde kimin yürüdüğünü göremedim. Bu küçük yaramazlar bana danışmadan yürüyüş sırasını değiştirmişlerdi.

"Herbie, sen neden arkaya geldin?"

"Merhaba Bay Rogo. Arkada sizinle birlikte yürümenin daha doğru olacağını düşündüm. Böylece kimseye engel olmam."

Bunu söylerken arkama geçti.

Ayağı bir ağaç dalına takıldı. Tam yere düşüyordu ki kolundan yakaladım.

"İyi misin?"

"Evet, belki de önde yürümem daha iyi olacak. Yolda yürürken konuşmak pek kolay değilmiş."

"Sorun değil, Herbie. Yürümene bak. Düşünmem gereken o kadar çok şey var ki."

Bu yalan da değildi. Çünkü Herbie aklıma bir şey getirmişti. Öğle yemeğinden önceki yoğun çabası dışında Herbie herkesten yavaş yürüyordu. İyi bir çocuğa benziyordu. Vicdan sahibi olduğu belli oluyordu, ama herkesten daha yavaş yürüyordu. (Birisi en yavaş yürüyen olacaktı.) Herbie'nin yürüyüşünü "optimal" hız olarak nitelendirdim. Bu, onun açısından rahatlıkla gerçekleştirilebilen bir hızdı. Ama arkasındaki herkese yavaş gelmekteydi.

O anda Herbie benim dışımda kimseyi engellemiyordu. Gerçekten de çocuklar kendiliğinden öyle sıralanmışlardı ki hiç kimse önündekini rahatsız etmiyordu. Sıraya göz attığımda, hiç kimse hiç kimseyi geride bırakmıyordu. En hızlı giden çocuk en öne, en yavaş yürüyen en arkaya geçmişti. Aslında Herbie de dahil, herkes kendisi açısından optimal hızla yürümekteydi. Bu fabrikada olsaydı, herkes sürekli çalışıyor olacak, hiç boş durmayacaktı.

Ama yürüyüş kolu hızla daha da uzamaktaydı. Çocukların arasındaki mesafe gittikçe açılıyordu. Yürüyüş hattının ön taraflarındaki açıklık daha büyük bir hızla büyüyordu.

Başka türlü de bakabilirdik. Herbie kendi hızıyla yürüyordu. Bu benim potansiyel hızımdan daha düşüktü. Ona bağımlı olduğum için benim azami hızım Herbie’nin yürüyüş hızına eşitti. Benim hızım akım-faydasını belirliyordu. Herbie’nin hızı *benimkini* belirliyordu. Demek ki Herbie aslında azami akım-faydasını belirliyordu.

Birden kafam çatlayacakmış gibi oldu.

Aslında *herhangi* birimizin hangi hızla yürüdüğünün hiç önemi yoktu. En önde yürüyen her kim ise, ortalama hızın üzerinde, diyelim saatte beş kilometreyle ilerlemekteydi. Ne oluyordu? Bu, grubun bütün olarak daha hızlı ilerlemesini ya da daha fazla akım-faydası sağlıyor muydu? Kesinlikle hayır! Yürüyüş kolundaki her çocuk bir arkasındakine göre daha hızlı yürümekteydi. Peki onlar grubun birlikte daha hızlı yol almasını sağlayabiliyorlar mıydı? Kesinlikle hayır! Herbie ise yavaş yürüyordu. Grubun akım-faydasını belirleyen oydu.

Aslında akım-faydasını grubun içinde en yavaş davranan belirlemekteydi. Ve bu kişi her zaman Herbie olmayabilirdi. Öğle yemeğinden önce Herbie daha hızlı yürüyordu. O sırada kimin en yavaş yürüdüğünü belirlemek pek mümkün değildi. Demek ki Herbie’nin rolü—akım-faydasını önündeki en büyük engel—grup içinde dalgalanmaktaydı. Genelin içinde Herbie, yürümekle ilgili en düşük kapasiteydi. Son tahlilde, onun hızı grubun hızını belirliyordu. Bu demekti ki…

“Hey, Bay Rogo, şuraya bakın.”

Herbie patikanın yanındaki beton direğin üzerindeki işareti gösteriyordu. Bir nirengi taşı olmalıydı. Gerçek bir taş. Bu sözün geçtiği o kadar çok konuşma dinlemiştim ki… İlk defa sahicisini görüyordum.

< —- 10 kilometre—- >

Hımm. Demek ki her iki yöne doğru yürünebilecek on kilometre vardı. Burası yürüyüş yolunun tam ortası olmalıydı. Daha on kilometre yürümemiz gerekiyordu.

Acaba saat kaç olmuştu?

Bir de baktım ki 14:30 olmuş… Sabah 8:30’da yola çıkmıştık. Öğle yemeği için bir saat mola vermiştik. Demek ki beş saatte on kilometre yürümüştük.

Saatte dört kilometre gitmiyorduk. Saatte iki kilometre hızla ilerliyorduk. Demek ki daha beş saat yürümemiz gerekiyordu.

Hedefe ancak KARANLIK bastırdıktan sonra varabilecektik.

Ve Herbie yanımda duruyor, bütün yürüyüş kolunun akım-faydasını geciktiriyordu.

“Haydi devam et” dedim.

Herbie, ileri fırlayarak “Peki” dedi.

Ne yapmalıydım?

Rogo, kaybettin. Yavrukurtların yürüyüşünü bile yönetemiyorsun. En önde hız rekoru kıran birisi var ve sen ormanların en yavaş çocuğu şişko Herbie’nin arkasına takılıp kalmış durumdasın. Bir saat sonra, en öndeki çocuk, eğer saatte altı kilometre hızla yürüyorsa, arayı iki kilometre açmış olacaktı. Bu, ona yetişmek için dört kilometre koşmak anlamına geliyordu.

Bu fabrikamda başıma gelseydi, Peach bana o üç ayı bile vermezdi. Bize yönelik talep beş saatte yirmi kilometre yürümekti. Biz ise, bunun ancak yarısını gerçekleştirebilmiştik. Stoklar gözle görülemeyecek kadar artmıştı. Stokları taşıma maliyeti artmıştı. Şirketi iflasa sürüklüyorduk.

Ama Herbie’yle yapacak fazla bir şeyim de yoktu. Sıranın başka bir yerine koysam, daha hızlı yürüyemeyecekti ki… Bir şey değişmeyecekti.

Yoksa?

“HEY! EN ÖNDEKİNE SÖYLEYİN, DURSUN!”

Her çocuk önündekine aynı şekilde seslendi.

“BİZ YETİŞİNCEYE KADAR HERKES YERİNDE BEKLESİN. SIRADAKİ YERİNİZİ KAYBETMEYİN.”

On beş dakika sonra yürüyüş kolu birbirine bitişmişti. Öndeki liderin Andy olduğunu saptadım. Çocuklara sırayı bozmamalarını söyledim.

“Tamam, herkes el ele tutuşsun” dedim.

Birbirlerine baktılar.

“Haydi. Ne duruyorsunuz?”

Herbie’nin elinden tuttum. Yürümeye başladık. Bütün sıra yılan gibi kıvrılmak zorunda kaldı. Andy’yi geçip ilerledim. Kıvrım bitince durdum. Böylece çocukları tam tersi sırada dizmiş oldum.

“Şimdi beni dinleyin. Bundan sonra gideceğimiz yere varıncaya kadar bu sırayı bozmayacaksınız. Anlaşıldı mı? Hiç kimse hiç kimseyi geçmeyecek. Herkes önündekini takip etmeye çalışacak. En öne Herbie geçecek.”

Herbie şok olmuştu. Hayret içinde sordu: “Ben mi?”

Diğerleri de şaşkınlıkla bakıyordu.

Andy, “Onun en öne geçmesini istediğinizden emin misiniz” diye sordu.

Başka bir çocuk, “Ama o en yavaşımız” yorumunu yaptı.

Ödün vermedim. “Bu yürüyüşün amacı kimin en hızlı gittiğini saptamak değil. Amaç bir yere birlikte varmak. Bireyler yığını değiliz. Biz bir ekibiz. Ve hepimiz varmadıkça, ekip kampa ulaşmış sayılmaz.”

Yeniden yola koyulduk. İşe yaradı. Gerçekten. Herkes Herbie’nin arkasında bir arada gidiyordu. Durumu izlemek üzere yürüyüş kolunun en arkasına geçtim. Mesafenin açılmasını bekliyordum, ama bu olmadı. Yürüyüş kolunun ortalarında birisi sırtındaki yükü yerleştirmek üzere durmuştu. Tekrar yürümeye başlar başlamaz, hepimiz yeniden yetişinceye kadar biraz hızlı yürümek zorunda kaldık. Kimse nefes nefese kalmıyordu. Muazzam bir farktı bu.

Tabii çok geçmeden daha hızlı yürüyebilen arkadaki çocuklar homurdanmaya başladı.

Bir tanesi, “Hey Herpes, burada uyumak üzereyim. Biraz daha hızlanamaz mısın” diye seslendi.

Herbie’nin arkasındaki çocuk, “Elinden geleni yapıyor. Onu ordan almak gerek” dedi.

Önümdeki çocuk sordu: “Bay Rogo, en öne daha hızlı giden başka birisini koyamaz mıyız?”

“Bakın” dedim, “eğer daha hızlı gitmek istiyorsanız, o zaman Herbie’nin daha hızlı yürüyebilmesinin bir yolunu bulmalısınız.”

Birkaç dakikalık bir sessizlik oldu.

Sonra arka sıralardan bir ses yükseldi. “Hey Herbie, o sırt çantanın içinde ne var?”

Herbie, “Hiçbir şey” dedi.

Yürüyüşü durdurdum. “Bir dakika mola.”

Herbie durdu ve etrafına baktı. Arka tarafa gelip sırt çantasını boşaltmasını söyledim. Omzundan indirdiği çantasını yere düşürmemek için zor tuttum.

“Herbie, neredeyse bir ton yük taşıyormuşsun. Bunun içinde ne var?”

“Fazla bir şey yok” dedi.

Açıp içine baktım. Altı şişe su, birkaç makarna konservesi, bir kutu şekerleme, bir şişe turşu, iki kutu ton balığı… Bunların altında bir yağmurluk ve lastik çizmeler, bir çadır kazığı ve kocaman demirden bir çadır iskeleti… Bir de ordu malı çelik kürek…

“Herbie, bütün bunları niçin getirdin” diye sordum.

Mahcup bir edayla, “Hazırlıklı olmamız söylenmişti” diye cevap verdi.
“Tamam” dedim, “haydi bunları arkadaşlara dağıtalım.”
“Ben taşıyabilirim” diye ısrar ediyordu.
“Bak Herbie, bu yükü buraya kadar taşıyarak büyük bir iş başardın. Ama senin daha hızlı yürümeni sağlamalıyız. Bu yükün birazını senden alırsak, sen de yürüyüş kolunun önündeki vazifeni daha iyi yaparsın.”
Sonunda Herbie razı oldu. Andy demir iskeleti, ötekiler de birkaç parça aldılar. En büyük ben olduğum için en fazla yükü ben aldım. Herbie yürüyüş kolunun en önündeki yerine geri döndü.
Tekrar yürümeye başladık. Fakat Herbie bu kez hızlanmıştı. Ağır yükten kurtulunca uçuyor gibiydi. Hepimiz uçuyorduk. Ekip eskisine oranla iki kat hızla yürümekteydi. Üstelik birbirimizden kopmalar olmuyordu. Stoklar azalmıştı. Akım-faydası artmıştı.

Şeytan Vadisi’ne vardığımızda güneş batmak üzereydi. Aşağıda Rampage Nehri, taş ve kaya parçalarını önü sıra sürükleyerek akıyordu. Ağaçların dalları arasından güneşin altın ışıkları sızmaktaydı. Kuşlar cıvıldıyordu. Çok uzaklardan hızla giden arabaların sesi geliyordu.
Tepeye tırmanmış olan Andy, “Şuraya bakın, orada bir market var” diye bağırdı.
“Burger King de var mı” sorusu Herbie’den geldi.
Dave ise şikâyet ediyordu. “Haydaa, burası vahşi orman değilmiş.”
“Alışılmış bir vahşi ortam değil. Bak, ihtiyacımız olan her şey var. Haydi kamp kuralım” dedim.
Saat beşti. Herbie’yi yüklerinden kurtardıktan sonra iki saatte sekiz kilometre yol almıştık. Bütün grubu kontrol edebilmenin anahtarı Herbie’ymiş.
Çadırlar kuruldu. Dave ile Evan makarna pişirdiler. O oyunun kurallarını koyan kişi ben olduğum için, suçluluk duygusuyla çocuklara bulaşıkta yardım ettim.
O gece Dave’le aynı çadırı paylaştık. İkimiz de yorgunluktan bitap bir halde yan yana yatıyorduk. Dave bir süre sustuktan sonra konuşmaya başladı.
“Biliyor musun baba, bugün seninle gerçekten gurur duydum.”
“Gurur mu duydun? Neden?”
“Durumu izlemenden ve herkesi bir arada tutmandan... Herbie’yi en öne koymandan… Sen olmasaydın, biz hâlâ yollardaydık. Öteki anne-babaların

hiçbirisi sorumluluk üstlenmedi. Ama sen üstlendin."

"Teşekkür ederim" dedim, "ama ben de bugün çok şey öğrendim."

"Gerçekten mi?"

"Elbette. Öğrendiklerimin fabrikadaki işleri yoluna koymama yardımcı olacağını düşünüyorum."

"Sahi mi? Ne gibi?"

"Bunları dinlemek istediğinden emin misin?"

"Eminim" dedi.

Oradan buradan konuştuk. Bazen bir şeye takılıp sorular soruyordu. Konuşmamız bittiğinde etraf sessizleşmişti. Sadece yandaki çadırlardan gelen horultuları ve uzaktaki trafik canavarlarının gürültüsünü duyuyorduk.

16



Pazar günü öğleden sonra Dave'le eve döndüğümüzde saat 16:30'du. İkimiz de yorulmuştuk, ama kilometrelerce yürüdüğümüz halde kendimizi çok iyi hissediyorduk. Garajın önünde durdum. Dave garaj kapısını açmak için dışarıya atladı. Mazda'mı garaja soktum, bagajı boşaltmaya başladım.

Dave, "Annem nerede acaba?" dedi.

Baktım. Julie'nin arabası yerinde yoktu.

"Alışverişe veya bir yere gitmiştir" dedim.

İçeri girdik. Dave kamp eşyalarını yerleştirirken üzerimi değiştirmek için yatak odasına girdim. Sıcak bir duş harika olacaktı. Kirimi attıktan sonra gece hepsini yemeğe götürmeye karar verdim. Babayla oğulun muzaffer dönüşünü kutlayabilirdik.

Yatak odasındaki bir dolap kapısı açık kalmıştı. Tam uzanıp kapatacaktım ki Julie'nin giysilerinin büyük bir kısmının yerinde olmadığını gördüm. Bir dakika durup boşluğu seyrettim. Dave gelip arkamda durmuştu.

"Baba?"

Döndüm.

"Bunu mutfak masasında buldum. Herhalde annem yazmış."

Kapalı bir zarf uzattı.

"Teşekkür ederim Dave."

Zarfı açmak için uzaklaşmasını bekledim. Zarfın içinde kısa bir not vardı:

Al,

Senin için sürekli sonuncu olmaya dayanamıyorum. Sana çok ihtiyacım var. Artık değişemeyeceğin ortaya çıkmış bulunuyor. Bir süre için evden

gidiyorum. Düşünmek için zamana ihtiyacım var. Sana bunu yaptığım için üzgünüm. Çok işin olduğunu biliyorum.

Sevgiler
Julie.

Not: Sharon'u annene bıraktım.

Kendime geldikten sonra notu cebime koyup Dave'i aramaya başladım. Şehre gidip Sharon'u almam gerektiğini, biz gelinceye kadar burada beklemesini söyledim. Annesi telefon ederse, numarasını almasını, döndükten sonra onu geri arayacağımı belirttim. Kötü bir şeyin olup olmadığını sordu. Merak etmemesini, eve döndükten sonra her şeyi açıklayacağımı söyledim.

Roket hızıyla annemin evine gittim. Kapıyı açar açmaz, merhaba dememe fırsat vermeden Julie'yi çekiştirmeye başladı.

"Alex, biliyor musun karın dünyanın en acaip işini yaptı. Dün kapı çaldığında öğle yemeğini pişiriyordum. Kapıyı açtım. Karşımda elindeki küçük valiziyle Sharon duruyordu. Karın ise arabasındaydı. Aşağı bile inmedi. Konuşmak için tam yanına gidiyordum ki gaza basıp gitti."

Şimdi de kapıda ben duruyordum. Sharon televizyon seyrettiği oturma odasından bana sarılmak için koşup gelmişti. Kucağıma aldım. Bana sımsıkı sarıldı. Annem hâlâ konuşuyordu.

"Ne oldu kuzum bu karına, Allah aşkına?"

"Anne, sonra konuşuruz."

"Fakat bir türlü anlamıyorum…"

"*Sonra* dedim, tamam mı?"

Sharon'a baktım. Yüzü kasılmıştı. Gözlerini kocaman kocaman açmıştı. Korkmuş görünüyordu.

"Babaannene misafir mi oldun" diye sordum.

Başını salladı, tek kelime etmedi.

"Haydi, artık evimize gidelim."

Başını öne eğdi.

"Eve gelmek istemiyor musun" diye sordum.

Omuz silkti.

"Babaannenle birlikte olmaktan mutlu değil misin?"

Sharon ağlamaya başladı.

Sharon'u ve valizini arabaya attım. Eve doğru yola çıktık. Biraz gittikten sonra göz ucuyla ona baktım. Put gibi oturuyordu. Kızarmış gözlerini kontrol paneline dikmişti. Bir sonraki ışıklarda uzanıp kızımı yanıma çektim.

Bir süre daha sustuktan sonra bana bakıp fısıldadı: "Annem bana hâlâ kızgın mı?"

"Kızmak mı? Hayır, Sharon annen sana kızgın değil."

"Evet, kızgın. Benimle konuşmayacak."

"Hayır Sharon, annen sana kızgın değil. Sen kötü bir şey söylemedin ki…"

"O zaman neden?"

"Eve kadar sabret. Evde sana ve ağabeyine her şeyi anlatacağım."

Durumu ikisine birden izah etmenin onlar açısından değil, benim için daha kolay olacağını düşünüyordum. Her zaman kaos ortamında kontrolü elimde tutabildiğimi sanırdım. Çocuklara Julie'nin bir ya da iki gün gibi kısa bir süre için gittiğini söyledim. Geri gelecekti. Kafasını karıştıran ve kendisini rahatsız eden bazı şeyleri düşünmesi gerekiyordu. Sonra bütün standart güvenceleri sıraladım: Anneniz sizi hâlâ çok seviyor. Ben sizi çok seviyorum. Her ikinizin de hiçbir kabahati yok. Her şey düzelecek. Beni dinlerken put gibi oturuyorlardı. Belki de benim ruh halimi yansıtıyorlardı.

Dışarı çıkıp akşam yemeği için pizza aldık. Genelde bu çok eğlenceli olurdu. Ama bu akşam ikisi de suskundu. Hiç kimsenin konuşacak hali kalmamıştı. Mekanik bir şekilde pizzalarımızı çiğneyip yuttuk.

Eve döndükten sonra çocukları ders çalışmaya oturttum. Ev ödevlerini yapıp yapmadıklarını bilmiyordum. Telefona gittim. Kendimle bir süre mücadele ettikten sonra birkaç telefon görüşmesi yapmaya karar verdim.

Julie'nin Bearington'da hiç arkadaşı, en azından benim bildiğim birisi yoktu. Bu yüzden komşuları aramak faydasızdı. Hiçbir şey bilemezlerdi. Üstelik aramızda sorun olduğu dedikodusu yayılacaktı.

Jane'i aramaya karar verdim. Geçen Perşembe gecesini birlikte geçirdiği arkadaşıydı bu. Jane'ler evde yoktu.

Bu nedenle Julie'nin annesiyle babasını aradım. Telefonu babası açtı. Biraz havadan ve çocuklardan söz ettikten sonra bana hiçbir şey söyleyemeyeceğini anladım ve Julie'nin annesiyle babasının olup bitenlerden haberi olmadığı sonucuna vardım. Tam bir açıklama yapmaya

gerek kalmadan görüşmeyi bitirecektim ki adamcağız, “Julie bizimle konuşmayacak mı” diye soruverdi.

“Ah, ben de sizi bunun için aradım” dedim.

“Umarım her şey yolundadır.”

“Korkarım, hayır. Dün ben Dave’le birlikte kamp yapmaya gittiğimde evi terk etmiş. Kendisinden bir haber alıp almadığınızı öğrenmek istemiştim.”

Haberi derhal karısına yetiştirdi. Julie’nin annesi telefonu kaptı.

“Neden gitti” diye sordu.

“Bilmiyorum.”

“Ben yetiştirdiğim kızımı bilmez miyim? Evi terk etmişse, bunun mutlaka önemli bir nedeni vardır.”

“Bir süre için uzaklaşacağını belirten bir not bırakmış.”

“*Kızıma ne yaptın*” diye haykırdı.

Sorgudaki yalancı gibi yanıtım hazırdı: “Hiçbir şey!”

Sonra telefonu tekrar babası aldı ve polise haber verip vermediğimi sordu. Belki de kaçırılmıştı. Bunun ihtimal dışı olduğunu, annemin kendisini arabasıyla giderken gördüğünü ve başına tabanca dayalı olmadığını anlattım.

Son olarak, “Kendisinden bir haber alırsanız, lütfen beni aramasını söyler misiniz? Onu çok merak ediyorum” diyebildim.

Bir saat sonra polisi aradım. Ama beklediğim gibi, yardımcı olamadılar. Suç işlendiğine ilişkin delil göstermem gerekiyordu. Gidip çocukları yatırdım.

Gece yarısından sonra hâlâ yatak odasının tavanını seyrediyordum. Garaja doğru girmekte olan bir arabanın sesi duydum. Fırlayıp penrcereye koştum. Pencereye vardığımda arabanın stop lambaları gözüküyordu. Yabancı birisi manevra yapmıştı. Araba uzaklaşıyordu.

17



Pazartesi sabahı tam bir felaketti. Her şey Dave'in Sharon ve bana kahvaltı hazırlamaya kalkmasıyla başladı. Bu çok hoş ve sorumlu bir davranıştı, ama her şeyi berbat etmişti. Tam duşun altındaydım ki mutfaktan gelen kavga seslerini duydum. Koştum. Bir de ne göreyim? Dave'le Sharon birbirlerini itiyorlardı. Tava yere düşmüştü. İçinde bir tarafı yanmış, öteki tarafı pişmemiş hamursu parçacıklar vardı.

"Ne oluyor burada" diye kükredim.

Dave, kızkardeşini göstererek, "Onun kabahati" diye bağırdı.

Sharon, "Ama yakıyordun" dedi.

Ocaktan dumanlar çıkıyordu. Hemen ocağı kapattım.

Sharon bana dönerek, "Yardım etmek istemiştim. Ama izin vermedi." Sonra Dave'e döndü: "Ben de omlet yapmasını biliyorum."

"Tamam. Madem ikiniz de yardım etmek istiyorsunuz, haydi, yerleri birlikte temizleyelim" buyurdum.

Her şey bir miktar yoluna girdikten sonra çocukları mısır gevreğiyle doyurdum. Gene hiç kimsenin konuşmadığı bir öğün oldu.

Bütün bu olanlardan sonra geciktiğimiz için Sharon okul otobüsünü kaçırdı. Dave'i gönderdikten sonra Sharon'u okula kendim götürecektim. Sharon yatağına uzanmıştı.

"Bayan Rogo, hazır mısınız?"

"Bugün okula gidemem."

"Neden?"

"Çünkü hastayım."

"Sharon, okula gitmen gerek" dedim.

"Ama ben hastayım."

Yatağın kenarına oturdum. “Biliyorum, altüst oldun. Ben de öyle. Ama ne yapalım? Gerçek o ki seninle birlikte evde kalamam; ama seni evde yalnız da bırakamam. Günü babaannenle birlikte geçirebilirsin. Ya da okula gidersin.”

Oturdu. Kızıma sarıldım.

Bir dakika sonra, “En iyisi ben okula gideyim” dedi.

Kocaman bir aferin aldı. “En doğru olanı yapacağını biliyordum.”

Her iki çocuğu okula bıraktıktan sonra işe geldiğimde saat 9:00 olmuştu. İçeri girerken Fran gelen mesajları salladı. Karıştırırken, bir tanesinin Hilton Smyth’ten geldiğini gördüm. Üstünde “Acil” yazıyordu.

Smyth’e telefon ettim.

“Neredesin? Seni arayalı bir saat oldu” dedi.

Gözlerim fırıl fırıl dönüyordu. “Hilton, sorun nedir?”

“Adamların ihtiyacım olan yüzlerce ara montaj parçasının üzerine yatmış bulunuyor” dedi.

Hemen yanıtladım: “Hilton, biz hiçbir şeyin üzerine yatmadık.”

Sesini yükseltti. “O zaman neden burada değiller? İyi bir sipariş aldım. Sevk edemiyorum, çünkü senin adamların oyun bozanlık etti.”

“Bana biraz bilgi ver. Ne olup bittiğine bir baktırayım” diyebildim.

Verdiği referans numaralarını yazdım. “Tamam, durumu birisi sana iletir.”

Hilton tınmıyordu. “Bundan fazlasını yapsan iyi olacak. Bütün ara montaj parçalarının akşama hazır olmasını sağlarsan, iyi edersin. 87, hatta 99 da olmaz, hepsini, 100 tanesini birden istiyorum. Senin gecikmen yüzünden buradaki makinelerde iki kere ayar yaptırtmak istemiyorum.”

“Elimizden geleni yaparız. Ama söz vermiyorum.”

“O zaman durumu başka sözlerle anlatayım. Eğer bu 100 parça bugün gelmezse, Peach’e söyleyeceğim. Duyduğuma göre, başın Peach’le zaten dertteymiş.”

“Bana bak, Peach’le aramda ne olup bittiği seni hiç ilgilendirmez. Beni tehdit mi ediyorsun?”

Bir süre sustu. Telefonu kapattığını zannettim.

Sonra, “E-postana bir göz atsan iyi olacak” dedi.

“Ne demek istiyorsun?”

Tatlılıkla, “Ara parçaları bu akşam gönder, o kadar” dedi.

Telefonu kapattım.

“Allah kahretsin!”

Fran'a Bob Donovan'ı çağırmasını söyledim. Herkese saat onda toplantı yapacağımızı bildirmesini de. Donovan içeri girdi. Smyth'in işini neyin aksattığına bakması için bir ustabaşına görev vermesini istedim. Dişlerimi gıcırdata gıcırdata, bu parçaların bu akşama kadar sevk edilmesi gerektiğini bildirdim. Bob çıktıktan sonra bu telefon görüşmesini unutmaya çalıştıysam da, başaramadım. Sonunda dayanamayıp Fran'a Hilton Smyth'le ilgili herhangi bir şeyin gelip gelmediğini sordum. Bir dakika düşündü ve dosyayı açtı.

"Bu genelge cuma günü geldi" dedi. "Smyth terfi almış galiba."

Bana verdiği genelge Bill Peach'ten geliyordu. Smyth'i yeni oluşturulmuş olan bölümün üretim yöneticiliğine atadığını bildiriyordu. Bu atama hafta sonundan itibaren geçerli olacaktı. Görevi şöyle tarif edilmişti: Bütün fabrika müdürleri bundan böyle "maliyetleri azaltmaya ağırlık vererek üretkenliği artırmaya özel dikkat gösterecek olan Smyth'e bağlanmıştır."

Şarkı söylemeye başladım. "Ne kadar güzel bir sabah!"

Hafta sonunda öğrendiklerimle ilgili olarak personelimden beklediğim coşkuyu göremedim. Bütün yapmam gerekenin salona girmek, ağzımı açıp keşiflerimi aktarmak olacağını, bunun üzerine tümünün bana hak vereceğini sanmıştım. Aldanmışım. Lou, Bob, Stacey ve fabrikanın veri işlemcisi Ralph Nakamura'yla birlikte toplantı salonundaydık. Açıklamalarımı yaparken çizdiğim şemalarla dolan sayfa sayfa kâğıtların yığıldığı tahtanın hemen yanında duruyordum. Bu açıklamalar için saatlerimi vermiştim. Neredeyse öğlen olacaktı ve hepsi en ufak bir etkilenme belirtisi göstermeden oturuyordu.

Bana çevrili yüzlerini inceledim ve kendilerine anlattıklarımın ne işe yarayacağını bilemez bir halde olduklarını gördüm. Bir tek Stacey'nin gözlerinde anlamış olmanın pırıltısı vardı. Bob Donovan taraf tutmamıştı, ama sezgilerine dayanarak bir şeyler kapmıştı. Ralph ne kastettiğimden pek emin görünmüyordu. Lou ise kaşlarını çatmıştı. Bir sempatizan, bir kararsız, bir hayran ve bir kuşkucu…

"Peki sorun nedir" diye sordum.

Birbirlerine baktılar.

"Haydi. İki kere ikinin dört ettiğini ispatlamışım ve siz bana inanmıyorsunuz gibi bir durum bu." Gözlerimi Lou'ya çevirdim. "Seni düşündüren nedir?"

Lou geriye yaslanarak başını salladı. "Bilmiyorum, Al. Sadece bütün bunları ormanda bir avuç çocuğu gözleyerek çıkardığını söylemen belki de…"

"Bunda hayret edilecek ne var?"

"Hiçbir şey. Ama bütün bunların fabrikada da geçerli olduğunu nereden biliyorsun?"

Tahtanın üzerindeki kâğıtları karıştırarak Jonah'ın yazdırdığı iki olguyu buldum.

"Şuna bir bak. Operasyonlarımızda istatistiki dalgalanmalar olmuyor mu?"

"Oluyor" dedi.

"İşletmede bağlı olaylar yok mu?"

"Var."

"O zaman size anlattıklarım geçerlidir" dedim.

Bob atıldı. "Dur bir dakika. Robotların istatistiki dalgalanmaları olmaz. Onlar her zaman aynı hızla çalışır. Bu Allahın belalarını da bu yüzden satın aldık. İstikrarlı çalışıyorlar. Oysa ben Jonah'la robotları nasıl istihdam edeceğimizi konuşmaya gittiğini sanmıştım."

"Robot çalışırken çevrim sürelerinde dalgalanma olmayacağı doğru" dedim. "Ama biz sadece robotlarla mı çalışıyoruz? Öteki operasyonlarımızda her iki olgu da var. Unutmayın, amaç robotların üretken kılınması değil, bütün sistemi üretken kılmaktır. Buna katılıyor musun Lou?"

"Bob haklı. Oldukça fazla otomatik teçhizata sahibiz. Proses süreleri oldukça istikrarlı" diye ısrar etti Lou.

Stacey ona döndü: "Ama o şunu demek istiyor…"

Derken toplantı salonunun kapısı açıldı. Ustabaşılarımızdan Fred başını uzatıp Bob Donovan'a işaret etti. "Biraz gelebilir misin? Hilton Smyth'in işiyle ilgili" dedi.

Bob dışarı çıkmak için ayağa kalktığında, Fred'e içeri gelmesini söyledim. İstesem de istemesem de Hilton Smyth "bunalımı"nın gidişatını öğrenmek istiyordum. Fred parçaların sevkıyata hazır hale gelebilmesi için iki işlemden daha geçmesi gerektiğini söyledi.

"Bugün gönderebilir miyiz" diye sordum.

Fred, "Yetişmeyebilir" yorumunu yaptı. "Kamyon servisi saat beşte yola çıkıyor."

Bu kamyon servisi, bölümün fabrikaları arasında parçaları getirip götürmekle görevliydi.

Bob atıldı: "Smyth'in fabrikasına parça göndermek için beşe kadar bitirmeliyiz. Beceremezsek, öteki kamyon yarın öğleden sonra yola çıkacak."

"Ne yapmak gerekiyor" diye sordum.

Fred, "Peter Schnell'in kısmında bazı işlemlerin yapılması gerekiyor. Sonra kaynak geliyor. Robotların birinin ayarını yapmak lazım."

"Ha, şu robotlar" dedim. "Sence bitirebilir miyiz?"

"Kotalara göre, Peter'in adamlarının saatte yirmi beş parça bitirmesi gerek. Robot ise saatte yirmi beş parça işleyebiliyor."

Bob biten parçaların robota nasıl iletileceğini sordu. Genelde Pete'nin bitirdiği işler bir gün içinde bir defada ya da belirli bir iş bittikten sonra robota götürülürdü. Oysa bekleyecek zamanımız yoktu. Robot en kısa zamanda çalışmaya başlamalıydı.

Fred, "Gidip Pete'in hazırladığı malzemelerin saat başı alınıp robota götürülmesini ayarlayayım" dedi.

Bob sordu: "Pete ne zaman başlayabilir?"

Fred, "Öğleden sonra" cevabını verdi. "Beş saatimiz var."

Bob ısrar etti: "Biliyorsun, Pete'in adamları işi dörtte bırakıyor."

Fred: "Bu işin yetişmeyeceğini söylemiştim. Ama elimizden geleni yapacağız. Sizin de istediğiniz bu, değil mi?"

Bu durum aklıma bir fikir getirdi. "Bakın" dedim, "size bu sabah anlattıklarımın ne anlama geldiğini bilmediğinizi söylediniz. Eğer size anlattıklarım doğruysa, işletmede aynısını gözleyeceğiz. Tamam mı?"

Başlar sallandı.

"Eğer Jonah'ın haklı olduğunu düşünüyorsak, bu fabrikayı eskisi gibi çalıştırmak ahmaklık olur, öyle değil mi? Bu nedenle olup biteni bizzat izlemenizi istiyorum." Fred'e döndüm. "Pete işe öğleden sonra başlayacak dememiş miydin?"

"Evet. Bölümdeki herkes şu anda yemekte. On bir buçukta çıktılar. On ikide başlayacaklar. Robot saat birde ilk malzeme transferinden sonra devreye girecek."

Kalem kâğıt aldım ve bir tablo hazırlamaya başladım.

"Saat beşte tam yüz parça bitirmiş olmalıyız. Daha az olamaz. Hilton kısmi sevkıyatı kabul etmediğini söyledi. Eğer işi bitiremezsek, kısmi sevkıyat istemiyorum" dedim. "Pete'in adamlarının saatte yirmi beş parça

yaptığını söylediniz. Ama bu bir saatin sonunda yirmi beş parçanın biteceği anlamına gelmiyor. Bazen biraz daha az, bazen de biraz daha fazla olur.”

Söylediklerimi izleyebiliyorlar mı diye bakındım.

“Demek ki istatistiki dalgalanmalar olacak. Ancak bu planlamayı saat bir ile dört arasında yapabileceğiz. Pete’in bölümü ortalama olarak yüz adet yapacak. Oysa robotun çıktısının daha kesin olduğu kabul edilebilir. Saatte yirmi beş adete göre ayarlanacak. Ne daha fazla ne de daha az. Bağlı olaylarımız da var, çünkü robot kaynağa ancak Pete’in bölümünden malzeme getirilirse başlayabilir.”

Devam ettim. “Robot saat bire kadar işe başlayamaz. Kamyonun çıkacağı saatte ise biz robota son parçayı yüklüyor olacağız. Bu tablo durumu açıkça gösteriyor.”

Arkadaşlarıma şemamı gösterdim.

Talep = 100 parça Kota = saatte 25 parça

	12.00	13.00	14.00	15.00	16.00	17.00
		[25]				
Pete’in	--25--	|	[50]			
Adamları		| --25--	|	[75]		
			| --25--	|	[100]	
				| --25--	|	
			[25]			
Robot		| --25--	|	[50]		
			| --25--	|	[75]	
				| --25--	|	[100]
					| --25--	|

“Şimdi Pete’den saat saat kaç adet yapabildiklerinin çizelgesini tutmasını istiyorum. Fred, sen de aynı çizelgeyi robotun başında tut. Sakın sayılarla oynamayın. Gerçek rakamları istiyorum. Tamam mı?”

Fred güvence verdi. “Tamam.”

“Bu arada, bu yüz parçayı bugün sevk edebileceğimizi mi düşünüyorsun?”

Bob, “Bu Pete’e bağlı” dedi. “Eğer yaparım derse, olmaması için bir neden göremiyorum.”

Bob'a döndüm. "Sana bir şey söyleyeceğim. Bugün sevkıyat yapamayacağımıza on papele bahse girerim."

Bob şaşırdı. "Ciddi misin?"

"Çok ciddiyim."

"Tamam, on papeline."

Herkes yemeğe gitti. Hilton Smyth'e telefon açtım. O da yemekteydi. Mesaj bıraktım. Sekreterine, ara montaj parçalarının yarın kesinlikle fabrikasında olacağını söyledim. Daha fazlasını yapamazdık. Eğer parçaları bugün istiyorsa, özel sevkıyatın parasını ödemesi gerekiyordu. (Maliyetleri düşük tutmak tutkusunu bildiğim için, bu akşamki özel muameleye yanaşmayacağından emindim.)

Telefondan sonra oturup evliliğimi düşünmeye çalıştım. Besbelli Julie'den gene haber yoktu. Evi terk ettiğinden beri deliye dönmüştüm. Julie'yi çok merak ediyordum. Ne yapabilirdim? Sokak sokak dolaşıp onu aramayamazdım. Her yerde olabilirdi. Sabırlı olmam gerekiyordu. Eninde sonunda ondan bir haber alacaktım. Ya da bir avukat kapımı çalacaktı. Bu arada bakıma muhtaç iki çocuk söz konusuydu. İşe yaraması açısından keşke üç tane çocuk yapmış olsaydık.

Elinde bir sürü mesajla Fran odama girdi. "Yemekten döndüğümde sekreterlerden birisi bunları elime tutuşturdu. Sen telefondayken, David Rogo diye birisi aradı. Oğlun mu?"

"Evet. Ne istedi?"

"Okuldan sonra eve gitmek istemediğini söyledi. Karın gitti mi?"

"Evet. Birkaç günlüğüne şehirden ayrıldı. Fran, senin de çocukların var. Hem çalışıp hem de onlara bakmayı nasıl beceriyorsun?"

Güldü. "Kolay olduğunu söyleyen mi var? Ama ben senin kadar çok çalışmıyorum. Senin yerinde olsaydım, karın dönünceye kadar bir yardımcı bulurdum."

Fran çıkınca, gene telefona sarıldım.

"Anne, ben Alex."

"Julie'den bir haber var mı" diye sordu.

"Hayır, henüz bir haber yok. Anne, Julie eve dönünceye kadar benimle ve çocuklarla kalır mısın?"

Saat ikide annemi alıp çocuklar dönmeden önce bizim eve götürmek üzere sıvıştım. Evinin önüne geldiğimde, iki valiz ve mutfak eşyalarının yarısını doldurduğu dört karton kutuyla beni kapıda beklediğini gördüm.

“Anne, bizim evde de tava tencere yok mu sanki?”
“Benimkiler başka” dedi.
Bagajı yükledik. Annemi, valizlerini ve tencerelerini eve götürdüm. O çocukların okuldan gelmesini beklerken, ben de fabrikaya koştum.

Saat dörde doğru, birinci vardiyanın bitmesinden hemen önce Bob Donovan’ın odasına girip Smyth’in sevkıyatının akıbetini sormaya karar verdim. Beni bekliyordu.
Kapıyı açıp içeri girerken, “Oh, merhaba. Seni görmek ne güzel! ” dedi.
“Neden bu kadar seviniyorsun?”
“İnsanlar bana borçlu oldukları zaman hep böyle sevinirim.”
Heyecanla sordum. “Gerçekten mi? Sana borçlu olduğumu da nereden çıkardın?”
Bob elini kaldırıp parmaklarını oynattı. “Yapma! Seninle bahse girdiğimizi unuttun mu? On papel, hatırlıyor musun? Biraz önce Pete’le konuştum. Gerçekten de yüz adet yapacaklar. Bu yüzden robot Smyth’in sevkıyatını rahat rahat bitirecek.”
“Sahi mi? Durum böyleyse, bahsi kaybetmeye razıyım” dedim.
“Demek yenilgiyi kabul ediyorsun?”
“Hayır. Ara montaj parçaları saat beşteki kamyona yüklenmeden yenilgi menilgi kabul etmem.”
“Git de gözlerinle gör.”

“Tamam, gidip ne olup bittiğine bir göz atalım” dedim.
İşletmenin içinden geçerek Pete’in odasına vardık. Oraya gitmeden önce etrafa kaynak ışıkları saçan robotun önünden geçtik. Karşıdan iki kişi geliyordu. Kaynak mahallini geçerken hafif bir çığlık attılar.
“Yaşasın, robotu geçtik.”
Bob, “Bunlar Pete’in bölümünden olmalı” dedi.
Yanımızdan geçerlerken gülümsedik. Elbette kimseyi geçmemişlerdi, ama ne önemi vardı? Mutluydular. Pete’in makinelerin arasındaki, duvarları çelik levhalardan oluşan bürosuna doğru yürümeye devam ettik.
“Hoş geldiniz” dedi Pete, “bugün çok iyi iş çıkardık.”
“Sağol Pete. Senden istediğim çizelgeyi tuttun mu?”
“Tabii, hay Allah, nereye koydum?”
Masasının üzerindeki kâğıtları karıştırdı.

“Öğleden sonra adamlarımı görecektiniz. Gerçekten harikaydılar. Onlara bu sevkıyatın ne kadar önemli olduğunu anlattım. Onlar da ellerinden geleni yaptı. Bilirsiniz, vardiya bitimine doğru her şey yavaşlar. Ama bugün tersi oldu. Bugün fabrikadan çıkarken hepsi caka satıyordu.”

“Evet” dedi Bob, “biraz önce gözlerimizle gördük.”

Pete çizelgeyi önümüze koydu.

“İşte” dedi. Baktık.

```
                 Talep = 100 parça     Kota = saatte 25 parça
                 ________________________________________________

                 12.00    13.00    14.00    15.00    16.00    17.00
                          19 [-6]
Pete'in            --19-- |        40 [-10]
Adamları                  | --21-  |        68 [-7]
                          -        | --28-- |        100 [0]
                                            | --32-  |
                                            -

               Çıktı: 100 parça
```

“Evet, ilk saatte sadece on dokuz parça yapmışsınız” dedim.

“Şey, örgütlenmek biraz zamanımızı aldı. Çocuklardan biri yemekten geç geldi. Saat bire geldiğinde taşımacıya robotun işe başlayabilmesi için on dokuz tane teslim ettik.”

“Birle iki arasında da kotanızın dört adet altında kalmışsınız.”

Pete yanıtladı. “Ne olmuş yani? Sen asıl saat iki ile üç arasındaki duruma bak. Geri kaldığımızı fark edince, dolaşıp herkese vardiya bitmeden yüz adet yapmanın çok önemli olduğunu anlattım.”

“O zaman da herkes hızlandı, değil mi?”

Pete, “Tam da öyle oldu” dedi. “Böylece arayı kapattık.”

Bob, “Bak gördün mü, son saatin içinde otuz iki adet yapmışlar. Ne haber, Al” diye gerindi.

“Bir de robotun durumuna bakalım” demekle yetindim.

Saat beşi beş geçiyordu ve robot hâlâ kaynak yapmaya devam ediyordu. Donovan volta atıyor, Fred koşuşturuyordu.

Bob kamyonun bekleyip beklemediğini sordu.

Fred, “şoförden rica ettim, ama kalamam dedi. Başka yerlere de uğrayacakmış, beklerse gece yarısı varırmış” cevabını verdi.

Bob makineye dönerek, “Bu aptal robota da ne oldu? Gereken sayıda parça önüne konulmadı mı?”

Omzundan yakaladım. “Buraya bak” dedim.

Fred’in robotla ilgili olarak tuttuğu çizelgeyi gösterdim. Gömleğimin cebinden Pete’in çizelgesini çıkardım, her iki çizelgeyi üst üste koyabilmemiz için katladım.

İkisini bir araya getirdiğimizde manzara şöyleydi:

“Bakın. Birinci saatin içinde Pete’nin adamları on dokuz adet yapmış. Robotun kapasitesi ise yirmi beşti. Pete daha az gönderdiği için robotun ilk saatteki gerçek kapasitesi on dokuz oldu.”

Fred, “Aynı şey ikinci saat için de geçerli” dedi. “Pete yirmi bir adet vermiş, robot da yirmi bir tane yapabilmiş.”

Talep = 100 parça   Kota = saatte 25 parça

	12.00	13.00	14.00	15.00	16.00	17.00
		19 [-6]				
Pete’in	--19--	|	40 [-10]			
Adamları		| --21-	|	68 [-7]		
			| --28--	|	100 [0]	
				| --32--	|	
			19 [-6]			
Robot		| --19--	|	40 [-10]		
			| --21--	|	65 [-10]	
				| --25--	|	90 [-10]
					| --25--	|

Çıktı: 90 parça

“Pete’in geri kalması, robotu da etkiledi. Pete 28’e çıktı, ama robotun kapasitesi yirmi beşle sınırlıydı. Buna göre, saat dörtte otuz iki adetlik son parti geldiğinde robot hâlâ bir önceki partinin son üç parçasını kaynaklıyordu. Bu yüzden de son partiye saatinde başlayamadı.”

Bob, “Şimdi anlıyorum” dedi.

Fred atıldı. “Biliyor musun, Pete en fazla on adet geciktirmişti. İşin ilginç tarafı, yetiştiremediğimiz parça sayısı da on.”

“Bu bir matematik kuralıdır. Bu sabah bunu açıklamaya çalışıyordum” dedim. “Bir önceki operasyonun azami sapması, onu izleyen operasyonun başlangıcıdır.”

Bob cüzdanına davrandı. “Sana on papel borçluyum” dedi.

Elini ittim. “Bak, bu parayı bana vereceğine Pete’e ver. Adamlarına kahve ısmarlasın. Böylece bugün öğleden sonraki performansları nedeniyle küçük de olsa, bir teşekkür etmiş oluruz.”

“Harika bir fikir bu.” Bob üzülmüştü. “Umarım sevkıyatı bugün yapamadığımız için başımız derde girmez.”

“Bunu düşünmenin zamanı değil” karşılığını verdim. “Bugünkü kazancımız, yeni bir şey öğrenmek oldu. Sana bir şey diyeyim mi? Bu bölümdeki teşvikleri gözden geçirmemiz gerekiyor.”

Bob şaşırdı. “Bu da nereden çıktı?”

“Görmüyor musun? Pete yüz parçasını tamamlamış olmasına rağmen sevkıyatı gerçekleştiremedik. Oysa Pete ve adamları kendilerini birer kahraman olarak görüyor. Normal zamanda, biz de böyle düşünürdük. Öyle değil mi?”

18



O akşam eve vardığımda çocukların ikisi de beni kapıda bekliyordu. Arkalarında duran annemin omzunun üstünden mutfakta tüten duman görülüyordu. Yemek piştiğini ve evde her şeyin kontrol altında bulunduğunu anladım. Sharon'un yüzü parlıyordu.

"Bil bakalım!"

"Bilemiyorum."

Sharon heyecanla, "Annem telefon etti" dedi.

"Telefon mu etti?"

Anneme baktım. Başını sallıyordu.

"Telefonu Dave açmıştı. Ben kendisiyle konuşmadım."

Sharon'a döndüm: "Peki anneniz ne demiş?"

"Dave'le beni çok sevdiğini söylemiş."

Dave, "Ve bir süre daha uzakta kalacakmış. Kendisini merak etmememiz gerekiyormuş" diye ekledi.

Heyecanla, "Ne zaman döneceğini de söyledi mi?" dedim.

Dave, "Ben de sordum. Bunu henüz bilemediğini söyledi."

"Dave, anneyi geri aramamız için telefon numarasını aldın mı?"

Yere baktı. Bir şeyler mırıldandı. Sonra, "Telefon numarasını vermek istemedi" dedi.

"Ya, öyle mi?"

"Üzgünüm baba."

"Ziyanı yok Dave. Denediğin için teşekkür ederim."

Annem neşeli bir sesle araya girdi: "Neden yemeğe oturmuyoruz?"

Bu kez yemek sessiz geçmedi. Annem sürekli konuşuyor ve bizi neşelendirmeye çalışıyordu. Büyük Bunalım dönemiyle ilgili öyküler

anlattı. O zamanlar yiyecek bulmak bile büyük bir şanstı.

Salı sabahı biraz daha normal geçti. Annemle el ele verdik. Çocuklar okula, ben işe zamanında gidebildik. 8:30'da Bob, Stacey, Lou ve Ralph odamda toplanmıştık. Dünkü olayı konuştuk. Bugün çok daha ilgiliydiler. Artık anlattıklarımın kanıtını kendi gözleriyle görmüşlerdi.

"Bu bağımlılık ve dalgalanma kombinasyonuyla her gün boğuşuyoruz" dedim. "Sanıyorum bu, siparişlerin gecikmesini açıklıyor."

Lou ve Ralph dün hazırladığımız iki grafiği inceliyordu. Lou'nun sorusu ilginçti. "Eğer dün ikinci operasyonu robot değil de insanlar yapmış olsaydı ne olurdu?"

"O zaman farklı bir istatistiki dalgalanma söz konusu olacaktı" cevabını verdim. "Unutma ki sadece iki operasyon yapmamız gerekiyordu. On ya da on beş operasyonun gerektiği hallerde her bir parçanın üretimiyle ilgili olarak karşılaşacağımız bağımlılığı ve dalgalanmayı düşünebiliyor musunuz?"

Stacey endişelenmişti: "Peki, aşağıda olup bitenleri nasıl denetim altına alacağız?"

"Bu sorunun cevabına bir servet akıtmaya hazırım" dedim. Fabrikadaki elli bin ya da belki de elli milyon değişkeni nasıl kontrol altına alabiliriz?"

Ralph bir öneri yaptı. "Belki de bütün bunları izleyebilmek için bir anabilgisayar almalıyız."

"Yeni bir bilgisayar bizi kurtaramaz" diye düşüncemi söyledim. "Bize kontrolü sağlayacak olan sadece veri işlem olamaz."

Bob, "Peki ya teslim süreleri" diye atıldı.

"Sen teslim süresinin uzatılmasının Hilton Smyth'in siparişini gününde teslim etme becerimizi garanti edebileceğine mi inanıyorsun" diye sordum. "Bob, bu siparişi ne zamandan beri bilmiyor muyduk?"

Bob yerinde duramıyordu. "Ne yani, hiç olmazsa biraz zaman kazanmış oluruz demek istemiştim."

Stacey karşı çıktı. "Teslim süresinin uzatılması stokları artırır Bob. Amaç bu değil."

"Tamam" dedi Bob, "sana karşı çıkmıyorum. Teslim süresini öne sürmemin nedeni, bu işin altından nasıl kalkacağımızla ilgiliydi."

Herkes bana bakıyordu.

"Açık seçik ortada olan bir şey var. Üretim kapasitesi hakkındaki yaklaşımımızı değiştirmeliyiz. Bir kaynağın kapasitesini tek başına

ölçemeyiz. Üretken kapasitenin işletmedeki yerine göre değiştiği bir gerçek. Masrafları azaltmak için kapasiteyle talebi denkleştirmeye çalışmak elimizi kolumuzu bağladı. Artık böyle yapmamalıyız."

Bob itiraz etti. "Ama herkes böyle yapmıyor mu?"

"Tabii, herkes böyle yapıyor ya da yaptığını iddia ediyor. Artık gördük ki buna çabalamak aptallıktan başka bir şey değil."

Lou, "Peki ama öteki imalatçılar nasıl ayakta kalabiliyor" diye sordu.

Ben de buna hayret ettiğimi söyledim. Yanlış işler yapan mühendis ve yöneticilerin çabalarıyla dengeye yaklaşan bir fabrikadaki durum krize girince işgörenlerin yerlerini değiştirmek ya da fazla mesai uygulamak veya bazı kişileri yeniden işe almak gibi işlemlerin aslında işyerindeki durumu hızla yeniden dengesizleştirdiğini düşünüyordum. Var kalma teşvikleri yanlış inançları değiştirmiyordu.

"Tamam" dedi Bob. "Peki şimdi ne yapacağız? Bölümün onayı olmadan işe insan alamayız. Üstelik fazla mesaiye karşı bir politika gündemde."

Stacey araya girdi. "Acaba Jonah'ı tekrar arayamaz mıyız?"

"Haklısın" dedim.

Jonah'ın o gün dünyanın neresinde olduğunu bulmak Fran'in yarım saatini aldı. Jonah'ın telefonu eline alıp bizimle konuşmaya başlamasına kadar da bir saat geçti. Jonah aradığında başka bir sekretere ekibi odama çağırmasını söyledim. Jonah'ın anlattıklarını hep birlikte telefonun mikrofonundan dinleyecektik. Bizimkilerin gelmesini beklerken Jonah'a Herbie'yle yaptığımız yürüyüşü anlattım. Bana söylediklerinin anlamını bu yürüyüşte kavramıştım. Sözünü ettiği iki olgunun fabrikadaki etkilerini de aktardım.

"Artık biliyoruz ki" dedim, "her bir kısmı ayrı ele alıp düzenlemeler yapmamalıyız. Bütün bir sistemi optimize etmemiz gerekiyor. Bazı kaynakların kapasitesi diğerlerine göre fazla olmalı. Hattın sonundaki ünitelerin kapasiteleri hattın başında olanlara oranla daha yüksek olmalı. Haklı mıyım?"

Jonah, "Para kazanma yolundasın" dedi.

"İyi. Bunu duyduğuma sevindim. Jonah, seni aramamın nedeni vardığımız bu noktadan gideceğimiz yeri bilemememiz."

"Bundan sonra yapmanız gereken şey Alex, fabrikanızdaki iki tür kaynağı birbirinden ayırmaktır. Birinci tür, bir darboğaz bulunan kaynaklardır. İkincisi ise darboğaz olmayan kaynaklardır."

Herkese not tutmasını fısıldadım.

Jonah devam etti. “Darboğaz bulunan kaynak kapasitesi talebe eşit ya da talepten *daha az* olandır. Darboğaz olmayan kaynak ise, kapasitesi talebin üzerinde olan kaynaktır. Anladın mı?”

“Evet” dedim.

“Bu farklı iki kaynağı bir kere ayırt ettin mi, muazzam değişiklikleri görebileceksin.”

“Ama Jonah, pazarın talebini nereye koyuyorsun?” Stacey dayanamamıştı. “Taleple kapasite arasında bir ilişki olması gerekmez mi?”

“Evet” dedi. “Ama artık bildiğiniz gibi, *kapasiteyi* taleple dengelememeniz gerekiyor. Bunun yerine ürünün fabrika içindeki *dolaşımını* pazarın talebiyle dengelemelisiniz. Aslında bu darboğaz bulunanlarla bulunmayanlar arasındaki ilişki ve fabrikanızı nasıl yönetmeniz gerektiği hakkındaki dokuz kuralın birincisidir. Tekrar ediyorum. Kapasiteyi değil, akışı dengeleyin.”

Stacey hâlâ anlamamıştı. “Pek anladığımı sanmıyorum. Bu darboğazlarla darboğaz olmayanlar nerede bulunuyor?”

Jonah soruyu değiştirdi. “Şöyle sorayım. Bu iki tür kaynaktan hangisi fabrikanızın gerçek kapasitesini belirliyor?”

Stacey, “Darboğazlar” dedi.

“Bu doğru” diye araya girdim. “Hafta sonundaki yürüyüşün darboğazı Herbie’ydi. Kapasitesi en düşük olan oydu ve grubun toplam yürüyüş hızını da o belirliyordu.”

Jonah, “O zaman işletmede dengeyi nerede kurmanız gerekiyor” diye sordu.

Stacey, “Tamam, şimdi anladım” dedi. “Amaç darboğazdaki ürün akışını pazardan gelen talebe eşitlemek.”

Jonah, “Temelde doğru” yorumunu yaptı. “Aslında bu akış talepten bir miktar daha düşük olmalı.”

Lou, “Neden” diye sordu.

“Çünkü talebe eşitlerseniz ve talep de azalırsa, o zaman para kaybedersiniz. Ama bu hassas bir noktadır. Esas olarak darboğazdaki akış talebe denk düşmelidir.”

Bob Donovan söze girmek için öksürüyordu. “Affedersiniz, darboğazların kötü olduğunu sanıyordum. Mümkün olduğu kadar tasfiye edilmeliler, öyle değil mi?”

“Hayır” dedi Jonah, “darboğazlar için mutlaka kötü ya da iyi diyemeyiz. Onlar sadece bir gerçekliktir. Darboğazları, sistemden pazara akışı kontrol

etmek için kullanmanız gerektiğini söylüyorum, o kadar."

İşittiklerim benim açımdan bir şeyler ifade ediyordu. Yürüyüş esnasında oymağı kontrol edebilmek için Herbie'yi nasıl kullandığımı anımsadım.

"Artık gitmem gerekiyor" dedi Jonah. "Bir sunuş yapıyorum. On dakikalık kahve arasını size ayırdım."

"Jonah, kapatmadan önce" diyerek araya girmeye çalıştım.

"Efendim?"

"Bundan sonraki adım ne olmalı?"

"İlk önce fabrikanızdaki darboğazları bulup ortaya çıkarın" dedi.

"Bilemiyorum."

"O zaman bundan sonraki adımınız bunları ortaya çıkarmak olmalıdır. Bunları saptamak zorundasınız, çünkü bu, kaynaklarınızı nasıl kullanacağınız konusunda muazzam değişiklikler getirecektir."

Stacey, "Darboğazlarımızı nasıl bulacağız" diye sordu.

"Çok basit. Anlatması birkaç dakikamı alır. Kendiniz bulmaya çalışın. Üzerinde düşünürseniz, bulması çok kolay."

"Ama Jonah" diye atıldım.

"Şimdilik hoşçakalın. Darboğazınızı bulunca beni arayın" deyip telefonu kapattı. Sinyal sesinden başka bir şey duyulmaz oldu.

Lou "Peki şimdi ne yapacağız?" dedi.

"Herhalde kaynaklarımıza bakmamız gerekiyor" diye yanıtladım. "Kapasiteleriyle pazar talebini karşılaştıracağız. Darboğazımızı o zaman bulacağız."

Stacey, "Peki bulduk diyelim, o zaman ne yapacağız" diye sordu.

"İzci koluna yaptığımı" dedim. "Kapasiteyi öyle ayarlayacağız ki darboğaz üretimin başına geçecek."

Lou'nun başka bir sorusu vardı. "En düşük kapasiteli kaynağımız aslında pazar talebinin üzerinde bir kapasiteye sahipse, o zaman ne olacak?"

"O zaman dar olmayan bir boğazla karşı karşıyayız demektir" yorumunu yaptım.

Stacey ısrar ediyordu. "Ama hâlâ sınırlarımız olacak. Boğazın kenarları olacak. Ve bunlar pazarın talebinden daha yüksek kalacak."

Lou, "O zaman ne olacak" diye sordu.

"Bilmiyorum" dedim. "İlk önce şu darboğazımızı bulsak iyi ederiz."

Ralph, "Haydi Herbie'mizi arayalım" dedi. "Belki de bizi bekliyordur."

Bob, "Konuşarak zaman geçirmeyelim" önerisinde bulundu.

Birkaç gün sonra toplantı odasına girdiğimde her yer kâğıtlarla dolmuştu. Büyük masanın üstü bilgisayar çıktılarıyla ve dosyalarla kaplanmıştı. Masanın köşesine bir veri terminali kurulmuştu. Yanındaki yazıcı habire kâğıt çıkarıyordu. Çöp sepetlerinin ikisi de ağzına kadar dolmuştu. Kül tablaları taşıyordu. Plastik beyaz kahve bardakları, boş şeker ve süt paketleri, peçeteler, şekerleme torbaları ve bisküvi paketleri her tarafa yayılmıştı. Toplantı odası, Herbie arama merkezimiz haline dönüştürülmüştü. Artık yorulmuştuk.

Büyük masanın öteki ucunda Ralph Nakamura oturuyordu. Bu aramada Ralph ve veri işlemciler esas görevi üstlenmişlerdi.

İçeri girdiğimde Ralph pek mutlu görünmüyordu. İncecik parmaklarını azalmış kara saçlarının üzerinde gezdiriyordu.

Bob ve Stacey'e, "Bu böyle olmayacak" demekteydi.

Ralph, "Tam zamanında geldin. Ne yaptık, biliyor musun?"

"Herbie'yi buldunuz" dedim.

"Hayır. Tam iki buçuk saattir artık fabrikada bulunmayan makinelerin kapasitelerini hesaplıyoruz."

"Peki, bunu neden yapıyorsunuz" diye sordum.

Ralph söylenmeye başladı. Bob onu susturdu. "Dur bir dakika. Açıklayayım. Hâlâ bir şekilde prosesin içinde görünen ve listemizden çıkmamış olan bazı freze makinelerine takılmışlar. Oysa bunları kullanmıyoruz."

Ralph sinirlenmişti. "Sadece kullanmamakla kalsak, iyi. Bunları bir yıl önce satmışız."

Bob, "İşletmedeki herkes bu makinelerin gittiğini biliyor. Bu yüzden hiçbir zaman sorun çıkartamayacaklar" dedi.

Ve işlem devam etti. Fabrikadaki her kaynağa ve teçhizata yönelik talebi hesaplamaya çalışıyorduk. Jonah pazarın kendisine yönelttiği talebe eş değerde veya biraz daha az kapasiteye sahip olan kaynağın darboğaz oluşturduğunu söylemişti. Bunu bulabilmek için bu fabrikadan çıkan ürünlere yönelik pazardaki talebi bilmemiz gerektiğini düşünmüştük. İkinci olarak, her bir kaynağın bu talebi karşılayabilmek için ne kadar süreye ihtiyacı olduğunu ortaya çıkarmamız gerekiyordu. Makinelerin bakım sürelerini, insanların yemek ve diğer molalarını düşerek hesapladığımız erişilebilir saatler talep edilen saatte eşit veya bunun biraz altındaysa, Herbie'mizi bulmuş olacaktık.

Toplam pazar talebini sabitlemek elimizin altında bulunan verileri bir araya getirmek demekti. Müşteri siparişleri listesi, yeni ürün öngörüleri ve yedek parçalar… Öteki fabrikalara ve bölümlere sattıklarımız da içinde olmak üzere, fabrikanın bütün ürün yelpazesini ele almıştık.

Bunu yaptıktan sonra şimdi de her bir "iş merkezi"nin kaç saat katkıda bulunması gerektiğini hesaplamaktaydık. Aynı kaynağa ait her grubu bir çalışma merkezi olarak tanımlıyorduk. Aynı becerilere sahip on kaynakçı bir iş merkeziydi. Dört adet özdeş makine bir başka çalışma merkezini oluşturuyordu. Gerekli olan toplam çalışma merkezleri saatlerini sahip olduğumuz kaynaklara böldüğümüzde karşılaştırma açısından bir standart olmak üzere kaynak başına görece çabayı bulmuştuk.

Örneğin, dün püskürtme döküm makinelerimizin bir ay içinde işlemeleri gereken parçalara 260 saat ayırmaları gerektiğini bulmuştuk. Bu makinelerin her birinin aylık kapasitesi 280 saatti. Demek ki bu makinelerde yedek kapasiteye sahiptik.

Bu işe daldıkça, elimizdeki verilerin kesinlikten uzak olduğunu gördük. Malzeme listeleri iş sıralamasına, iş sıralaması güncel çalışma sürelerine ya da doğru makinelere uymuyordu. Bu böyle sürüp gidiyordu.

Stacey, "Biliyor musunuz, koşuşturmaktan verilerimizi güncelleştirmeye vaktimiz olmamış" dedi.

Bob patladı: "Mühendislikteki değişiklikler, işgücünün oradan oraya aktarılması ve bunların sürekli hale gelmesi karşısında başka bir şey bekleyemezdin."

Ralph kafasını salladı. "Çapraz kontrol ve bu fabrikadaki bütün verilerin güncelleştirilmesi aylar alır."

Bob, "Ya da yıllar" diye ekledi.

Oturup bir süre gözlerimi kapattım. Gözlerimi açtığımda hepsi bana bakıyordu.

"Açıkçası, o kadar çok zamanımız yok" dedim. "Peach şalteri indirmeden önce sadece on haftamız var. Doğru yolda olduğumuzu biliyorum, ama hâlâ el yordamıyla dolanıyoruz. Üzerinde çalışabileceğimiz mükemmellikte verilere sahip olmadığımızı kabul etmek durumundayız."

Ralph, "Eski veri işlem darbımeselini biliyor musunuz" diye araya girdi: "Giren de çöp, çıkan da çöp."

"Dur bir dakika" dedim. "Belki de biraz abartıyoruz. Veri tabanını araştırmak yanıt bulmanın tek yöntemi olmayabilir. Darboğazı ortaya

çıkarabilmek için daha hızlı bir yöntem bulamaz mıyız?" Yürüyüşteki çocukları düşündüğümde, yürüyüş kolundaki yavaş çocuklar gözle görülebiliyordu. Fabrikadaki Herbie'nin nerede bulunduğu hakkında fikri olan var mı?"

"Ama" dedi Stacey, "henüz bir Herbie'miz olup olmadığını bile bilmiyoruz."

Bob ellerini beline koymuş sanki bir şey söyleyecekmiş gibi ağzını açmıştı. Sonunda konuştu. "Allah aşkına, yirmi yıldan beri bu fabrikadayım. Bu kadar zaman sonra, sorunların nerede başladığını biliyorum. Kapasitemizin eksik olduğu yerlerin bir listesini yapabilirim. En azından böylece alanı daraltmış oluruz. Üstelik zaman kazanırız."

Stacey Bob'a döndü. "Biliyor musun, aklıma bir şey geldi. Ustabaşılarına soralım. Hangi parçaların geciktiğini ve bunları edinmek için nereye başvurduklarını bize anlatsınlar."

Ralph, "Bu neye yarar ki?" dedi.

Stacey ısrarlıydı. "Arzı en az olan parçalar muhtemelen darboğazımızdan geçen parçalar olacaktır. Ve ustabaşıların bu parçaları almak için gittikleri bölümde de Herbie'mizi bulabiliriz."

Yerimden doğrularak, "Bak, bu işe yarar" dedim.

Ayağa kalkıp yürümeye başladım. "Şimdi aklıma gelen bir şeyi söylemek istiyorum. Yürüyüş esnasında daha yavaş olan çocuklar önlerindeki mesafeye bakılarak saptanabiliyordu. Çocuk ne kadar yavaş yürüyorsa, önündekiyle arasındaki mesafe de o kadar açılıyordu. Benzetme yaparsak, bu mesafeler bizim stoklarımız."

Bob, Ralph ve Stacey bana baktı.

"Anlamıyor musunuz? Eğer bir Herbie'miz varsa, önünde işlemesi gereken bir parça yığını bekliyor demektir."

"Evet ama" dedi Bob, "her yerde işlenmesi gereken sürüyle parça birikmiş durumda."

"O zaman en çok nerede biriktiğini bulalım" dedim.

Stacey ikna olmuştu. "Bu gerçekten de güvenilir bir gösterge."

Ralph'e dönerek, "Sen ne düşünüyorsun" diye sordum.

"Denemeye değer" dedi. "Eğer alanı üç ya da dört çalışma merkeziyle sınırlarsak, bulduğumuz şeyi verilerle teyit etmek zor olmaz."

Bob Ralph'a takılmadan edemedi. "Bütün bunların ne işe yaradığını hep beraber gördük."

Ama Ralph hiç de şakacı görünmüyordu. Utanmıştı.

“Bana bak, bana ne verilirse, ben onu işlerim” dedi. “Ne yapmamı isterdin?”
“Sakin olun. Yeni yöntemleri de denememiz gerek. Zamanımızı kötü veriler üzerine tartışarak geçirmeyelim. İşe koyuyalım.”
Yeni fikirlerin verdiği enerjiyle yola koyulduk. Araştırmamız çok kısa sürdü. Birden karşımıza çıkan duvara çarptık.

“İşte” dedi Bob, “bizim Herbie’miz.”
NCX-10’un önünde duruyorduk.
“Darboğazımızın bu olduğuna emin misin” diye sordum.
Makinenin yanında duran işlenecek parça yığınına işaret ederek, “İşte kanıtı” dedi. “Ralph ve Stacey’nin hazırladıkları rapora göre de bu makine haftalarca gecikme içinde. Ustabaşılarıyla konuştuk. Her zaman bu makineden parça beklediklerini söylediler. Nezaretçiler de aynı şeyi söyledi. Makineyi çalıştıran adam etraftan gelen şikâyetleri duymamak için kulaklarına tıkaç sokmuş.”
“Ama bu bizim en verimli makinelerimizden birisi” demekten kendimi alamadım.
“Öyle” dedi Bob. “Parçaları bu makinede en düşük maliyetle en hızlı olarak üretmekteyiz.”
“Peki darboğaz olması neden?”
“Sadece benzeri olmamasından kaynaklanıyor.”
“Biliyorum” dedim. Bob açıklamalarını sürdürdü. “Bak, bu makineyi iki yıldan beri kullanıyoruz. Daha önce aynı işi yapan başka makinelerimiz vardı. Ama bu makine üç farklı makinenin yaptığını yapabilecek durumda.”
Parçaların üç ayrı makinede nasıl yapıldığını anlattı. Örneğin, bir parçayı birinci makine iki dakikada, ikinci makine sekiz dakikada, üçüncüsü ise dört dakikada işliyordu. Toplam on dört dakika gerekmekteydi. Oysa bu yeni NCX-10 aynı işi on dakikada bitiriyordu.
“Parça başına dört dakika tasarruf ettiğimizi mi söylemek istiyorsun” dedim. O zaman saatte daha fazla parça üretmemiz gerekir. Peki o zaman bu gudubetin önünde bu kadar stok neden yığılmış?”
“Eski yöntemde makine sayımız fazlaydı. Birinci tipten iki, ikinci tipten beş ve üçüncüsünden de üç makinemiz vardı.”
Anladım. “Demek ki parça başına daha fazla süre gerektiği halde daha fazla üretebiliyorduk. Peki bu NCX-10’u niçin satın aldık?”

“Öteki makinelerin her birine bir operatör koymamız gerekiyordu. NCX-10 ise ayarlar için sadece iki kişiye gerek duyuyor. Parça başı maliyeti en düşük makine dememiş miydim?”

Makinenin etrafında şöyle bir dolaştım.

“Bob, bu aleti üç vardiya çalıştırıyoruz, değil mi?”

“Şey, daha yeni başladık. Hani şu işten ayrılan üçüncü vardiyadaki Tony’nin yerine birisini bulmak zaman aldı.”

“Anladım. Peach bize hiç de iyilik etmemiş. Peki Bob, böyle bir makineyi kullanmayı öğrenmek ne kadar zaman alır?”

“Altı ay” dedi.

Başımı salladım.

“Sorun da bu Al. Tam birisini eğitiyoruz, birkaç yıl sonra birkaç dolar daha fazla kazanmak uğruna başka bir işe geçiyor. Verdiğimiz ücretlerle de nitelikli eleman barındıramıyoruz.”

“Peki bu makineyi çalıştırana niçin daha fazla ücret vermiyoruz?”

“Sendikanın yüzünden.” Bob anlatmayı sürdürdü: “Şikâyetler oldu. Sendika da ücretler arasındaki farkların fazla olmamasını talep etti.”

Makineye son bir defa daha baktım.

“Tamam” dedim.

Fakat hepsi bundan ibaret değildi. İşletmenin öteki tarafına geçmiştik. Bob beni dürttü.

“İşte ikinci Herbie. Isıl işlem bölümü.”

Bu seferki sanayi anlamında pis bir Herbie’ydi. Her taraf pisti. Sıcaktı. İğrençti. Hiç etkileyici değildi. Ama bu vazgeçilemez bir işlemdi.

Isıl işlem, içi seramik bloklarla kaplı birkaç fırından ibaretti. Donuk renkli, kir pas içinde çelik kutular… Gaz brülörleri içerideki ısıyı 800 dereceye kadar çıkarabiliyordu.

İşlenen, soğuk işlemden geçirilen ya da başka türlü hazırlanmış parçalar belli bir süre bu işlemden geçirilmeden kullanılamazdı. Çoğunlukla işlem sırasında sertleşen ve kırılgan hale gelen metali yumuşatarak yeniden işlenebilir hale getirmemiz gerekiyordu.

Fırın operatörleri düzinelerce, bazen de yüzlerce parçayı yerleştirmek, fırını yakmak ve uzun bir süre malzemeyi pişirmek durumundaydı. Bu süre altı saatle on altı saat arasında değişiyordu. İşlemden sonra parçaların dışarıdaki hava sıcaklığına ininceye kadar bir soğutma prosesinden geçirilmesi gerekiyordu. Burada çok zaman kaybediyorduk.

“Buradaki sorun ne? Daha büyük fırınlar mı gerekiyor” diye sordum.

“Hem evet, hem de hayır” dedi Bob. Fırınlar çoğunlukla yarı dolu çalışıyor.”

“Peki bu nasıl oluyor?”

“Sorunu yaratan hızlandırıcılar. Sürekli koşturarak geliyor ve şu parçadan beş, bu parçadan on tanenin acele yapılmasını, yoksa sevkıyatın gecikeceğini söylüyorlar. Bu nedenle fırınları doldurmadan çalıştırıyoruz. Elli parça sıra beklerken, bir avuç malzeme ısıl işlemden geçiriliyor. Sanki berber dükkânında sıra beklermiş gibi…”

“Yani fırınlanacak malzemeler tamamlanamıyor mu?”

“Evet, bazen. Kimi zaman fırınlık malzemeler tamam oluyor, ama bu kez de fırınları doldurmuyor.”

“Malzeme kalıplarımız yetersiz mi?”

“Ya da çok fazla. Birinci sefer sığmayanlar için fırını bir daha çalıştırmak zorunda kalıyoruz. Hiçbir zaman denk getiremiyoruz.” Bob ekledi, “Bu sorunlar nedeniyle birkaç yıl önce üçüncü bir fırın alma önerisi yapılmıştı.”

“Peki, bu öneriye ne oldu?”

“Bölüm tarafından iptal edildi. Düşük verimlilik nedeniyle fon ayırmadılar. Elimizdeki kapasiteyle yetinmemizi söylediler. Genişletmeyi sonra düşünebilirlermiş. Enerji tasarrufuyla ilgili sürekli baskı vardı. Yeni bir fırın iki kat fazla enerji sarfiyatı anlamına gelir filan dediler.”

“Tamam Bob. Peki, fırınları her sefer doldursak, talebi karşılayacak kapasiteye sahip olur muyuz?”

Bob güldü. “Bilemiyorum. Bunu daha önce hiç yapmadık.”

İşletmede de yürüyüşte çocuklarla yaptığım gibi bir düzenleme yapmak fikrindeydim. Yapılacak en iyi şeyin en düşük kapasiteli kaynağı üretim akışının en başına koymak olduğunu düşünüyordum. Bütün öteki kaynaklar bağımlılıktan kaynaklanan istatistiki dalgalanmaları kapatmak için bir miktar daha fazla kapasiteyle çalışacaktı.

Bob’la birlikte ofisime döndükten sonra hep birlikte tekrar toplandık. Mükemmel dengesiz işletmede Herbie’yi öne geçirmekle ilgili büyük planımı uygulamaya koyma zamanıydı.

Stacey itiraz etti. “Bu üretim açısından olanaksız.”

Bob ona katılıyordu. “Üretimin en başına bir Herbie koymamız mümkün değil. Üstelik bizim iki Herbie’miz var. Operasyonların sırası olduğu gibi kalmalı. Bunu değiştiremeyiz.”

“Tamam, bunu biliyorum” dedim.

Lou, “Bir dizi birbirine bağlı olaylar içerisinde kalakalmış durumdayız” yorumunu yaptı.

Onları dinlerken enerji ve çabaların boşa gittiğini gördüğünüzde hissettiğiniz o garip duyguya kapıldım. Balon sönüyormuş gibiydi.

“Peki” dedim, “madem sıralarını değiştiremiyoruz, o zaman kapasitelerini artıralım. Darboğaz olmaktan çıkaralım.”

Stacey, “Kapasiteyi birinci operasyondan itibaren artırmaya ne dersiniz?” fikrini ortaya attı.

“Bunu yapabiliriz” dedim. “Üretim hattının başında kapasiteyi düşürürüz. Birbirini izleyen her ünitede biraz artırırız.”

Bob, “Al” dedi, “bu insanları oradan oraya aktarmaya benzemez. Teçhizatlardan konuşuyoruz. Bu sermaye gerektirir. İkinci bir ısıl işlem fırını, ikinci bir CNC torna… Milyonlardan bahsettiğinizin farkında mısınız?”

“Üstelik” diye ekledi Lou, “Hiç paramız yok. Şirket, tarihinin en kötü yılında. Zarar eden bir işletme için gidip Peach’den fabrika için ek kapasite talep etmemiz mümkün değil. Kusura bakmayın ama, az gittik uz gittik, bir milim bile ilerlemedik.”

19



Annem ve çocuklarla birlikte akşam yemeğimizi yiyorduk. Annem, "Alex bezelyelerini bitirmeyecek misin" diye sordu. "Anne ben yetişkin bir insanım. Bezelyelerimi bitirip bitirmemek benim bileceğim bir şey" dedim.

Annem gücenmişti.

"Affedersin anne" dedim, "bu akşam biraz canım sıkılıyor da..."

Dave meraklanmıştı. "Baba neyin var?"

"Aklım karmakarışık" dedim. "Önce yemeğimizi bitirelim. Birkaç dakika sonra havaalanına gitmem gerekiyor."

Sharon, "Bir yere mi gidiyorsun" diye sordu.

"Hayır, sadece birisini karşılayacağım" cevabını verdim.

Sharon heyecanlanmıştı: "Yoksa annem mi geliyor?"

"Hayır, gelen annen değil. Keşke o olsaydı!"

Annem müdahalede bulundu. "Alex, çocuklarına seni üzen şeyin ne olduğunu söylemelisin. Senin üzüntün onları da etkiliyor."

Çocuklara baktım ve annemin haklı olduğunu gördüm. "Fabrikada çözmekte zorlandığımız bazı sorunlarımız var" dedim.

Annem, "Peki, şu telefonla aradığın adama ne oldu" diye sordu. "Onunla konuşamaz mısın?"

"Jonah'ı mı kastediyorsun? Havaalanından karşılayacağım kişi o. Ama bize Jonah'ın bile yardım edip edemeyeceğini bilemiyorum."

Bunu duyan Dave korkuya kapılmıştı. "Yürüyüş sırasında öğrendiğimiz şeyler, özellikle de Herbie'yi yürüyüş kolunun hızını ayarlamak üzere en öne koymamız, bütün bunlar işe yaramayacak mı, bunu mu demek istiyorsun?"

“Tabii ki yarayacak, Dave. Bizim sorunumuz fabrikamızda *iki* tane Herbie’nin olması. Üstelik tam da en istemediğimiz yerlerde bulunuyorlar. Öyle görünüyor ki bu çocukları sıraya koymamız pek mümkün değil. Herbie’nin bir ikiz kardeşi var ve her ikisi de hattın tam ortasında bulunuyor. Her işimizi geciktiriyorlar. Yerlerini değiştiremeyiz. Her ikisinin de önünde muazzam stoklar birikti. İşin içinden bir türlü çıkamıyorum.”

Annem, “Madem ki işe yaramıyorlar, o zaman defet gitsin” önerisinde bulundu.

“Anne, bunlar insan değil, makine. Makineleri işten atamayız. Üstelik bunlar gerekli olan makineler. Bunların yaptığı iki operasyon olmadan üretim yapamayız.”

Sharon meraklanmıştı. “Peki o zaman onları niçin daha hızlı çalıştırmıyorsunuz?”

Dave, araya girerek, “Tabii baba” dedi. “Hatırlıyor musun, yürüyüş esnasında Herbie’nin yükünü bir miktar azaltmıştık? Belki siz de fabrikada aynı şeyi yapabilirsiniz.”

“Tabii, ama bu o kadar da basit değil.”

Annem de ilgilenmişti. “Alex, sen elinden geleni yapıyorsun, bunu biliyorum. Eğer bu iki haylaz her şeyi berbat ediyorsa, o zaman bütün dikkatini onlara yöneltirsin. Böylelikle zaman kaybınız ortadan kalkar.”

“Evet şimdi gitmeliyim. Beni beklemeyin. Sabaha görüşürüz.”

Kapıda beklerken Jonah’ı getiren uçağın yolcularını taşıyan otobüsün terminale girişini izliyordum. Bugün öğleden sonra Los Angeles’a hareket etmeden önce telefon etmiş ve kendisini Boston’da yakalamıştım. Tavsiyelerine ihtiyacım olduğunu söyledim. Fabrikadaki durumun içinden bir türlü çıkamıyordum.

“Alex, ne yapacağını bilemediğini nasıl söyleyebilirsin?”

“Patronumun yönetim kuruluna gidip fabrikayı kapatma önerisinde bulunmasına iki ay kaldı. Daha fazla zamanımız olsaydı, belki bir şeyler yapabilirdik, ama sadece iki ayımız var.”

“İki ay iyileştirmeyi başarmak için yeterli bir zamandır. Fabrikanı bütün zorluklara rağmen çalıştırmayı öğrenmelisin.”

“Jonah, durumu ayrıntılı olarak inceledik.”

“Alex, sana verdiğim fikirlerin işlememesi için iki şeyin olması gerekiyor. Birincisi, fabrikanızın ürünlerine talep olmamasıdır.”

“Hayır, fiyatlarımızın artmasına ve servisimizin kötüleşmesine rağmen, talep var. Ama siparişleri hâlâ zamanında yetiştiremiyoruz.”

Jonah biraz kızmıştı: “Eğer değişmeme konusunda kararlıysan, sana ben de yardım edemem. Hiçbir şey yapmamaya ve fabrikanı kapattırmaya mı karar verdin?”

“Hayır, teslim olmak istemiyoruz. Sorun, olanakları görememememiz…”

“Pekâlâ. Öteki kaynakları kullanarak darboğazların yükünü biraz hafifletmeyi niçin denemiyorsun?”

“Yükünü hafifletmek mi? Yapamayız. İkisi de fabrikamızda önemli işlevi olan kaynaklar.”

Bir an sustuk. Sonunda sessizliği Jonah bozdu. “Tamam bir şey daha sormak istiyorum: Bearington’un havaalanı var mı?”

İşte şimdi iki numaralı kapıdan çıkmaktaydı. Uçak biletini Los Angeles’a giderken geceyi burada geçirebilecek şekilde değiştirmişti. Yürüyüp elini sıktım.

“Uçuş nasıl geçti” diye sordum.

Gülümsedi. “Hiç kısa bir süre için bir konserve kutusuna girdin mi? Gene de şikâyet etmemem gerekiyor. Hâla nefes alabiliyorum.”

“Geldiğin için teşekkür ederim” dedim. “Programını değiştirdiğin için sana müteşekkirim, ama hâlâ bize yardım edip edemeyeceğinden emin değilim.”

“Alex, darboğaz…”

“*İki* tane darboğazımız var” diye hatırlattım.

“İki darboğazınızın olması para kazanamayacağınız anlamına gelmiyor” dedi. “Tam tersine. İmalat fabrikalarının çoğunda hiç darboğaz yoktur. Muazzam bir kapasite fazlası söz konusudur. Ama bu gereklidir. Yaptıkları her parça için ek kapasiteleri olmalıdır.”

Jonah, bilmece çözer gibi yüzümü inceliyordu.

“Anlamamış gibi görünüyorsun, ama yakında anlarsın. Şimdi bana fabrikayla ilgili mümkün olduğu kadar çok bilgi vermeni istiyorum.”

Havaalanından dönüş yolunda nefes bile almadan içinde bulunduğumuz çıkmazı anlattım. Fabrikaya vardığımızda Mazda’mı ofislerin önüne park ettim. Bob, Lou, Stacey ve Ralph içeride bizi bekliyordu. Resepsiyon masasının etrafına dizilmişlerdi. Tanıştırma işlemi sırasında içten davrandılar, ama Jonah bu kapıdan içeri girmiş olan danışmanlardan hiçbirine benzemediği için, gözlerinden kuşku okunuyordu. Bu Jonah

gerçekten de işini bilen birisi miydi? Şimdi karşılarında duruyordu. Jonah yürümeye ve konuşmaya başladı.

"Alex bugün bana telefon ettiğinde fabrikanızda keşfettiğiniz darboğazlarla ilgili sorundan söz etti. Bana kalırsa, bir dizi sorunla karşı karşıyasınız, ama en önemli olanı ilk önce ele almak gerekir. Alex'in söylediklerinden çıkardığım şey şu: En acil ihtiyacınız malzeme akım-faydasını, dolayısıyla nakit akışını artırmak. Haklı mıyım?

Lou, "Bu elbette büyük bir destek olur" dedi. "Bunu nasıl yapabileceğimiz hakkındaki görüşünüz nedir?"

Jonah devam etti. "Darboğazlarınız talebi karşılayacak ve para kazandıracak akışı engelliyor. Bu nedenle yapılacak şey bellidir. Ek kapasite yaratmamız gerekiyor."

Lou hemen atıldı. "Ama bizim ek kapasiteye harcayacak paramız yok."

Bob ekledi. "Ve bunları devreye alacak zamandan da yoksunuz."

Jonah, "Fabrikanın kapasitesini baştan sona kadar artırmaktan söz etmiyorum" açıklamasını getirdi. "Fabrikanın kapasitesini artırmak demek, *sadece* darboğazların kapasitesini artırmaktır."

Stacey araya girdi. "Yani onları darboğaz olmaktan çıkarmayı mı kastediyorsunuz?"

"Hayır" dedi Jonah. "Kesinlikle hayır. Darboğazlar her zaman darboğaz olarak kalacaktır. Yapmamız gereken şey, bu darboğazların talebi karşılayabilecek kapasiteye kavuşturulmasıdır."

Bob meraklanmıştı. "Peki, bu kapasiteyi nereden bulacağız? Burada bir yerlerde mi saklı?"

Jonah'ın cevabı, "Aslında evet" oldu. "Eğer siz de öteki imalatçıların çoğunluğu gibiyseniz, kimi düşüncelerinizin doğru olmaması nedeniyle gizli kapasiteye sahipsiniz demektir. İlk önce işletmeyi gezip bu darboğazları nasıl yönettiğinizi yakından bir inceleyelim."

"Neden olmasın?" dedim. "Fabrikaya gelen bir tur atmadan gitmez."

Altımız da güvenlik gözlüklerini ve şapkalarını takıp işletmeye girdik. Turuncu ışıklı kısma girerken Jonah ve ben önden yürüyorduk. İkinci vardiya çalışıyordu ve etraf gündüze göre daha sessizdi. Bu iyiydi, yoksa birbirimizi duyamayacaktık. Yürürken Jonah'a üretimin değişik aşamalarını izah ettim. Jonah'ın gözleriyle her tarafta birikmiş olan stokları ölçtüğünü fark ettim. Hızlanmaya çalıştım.

Büyük makinenin önüne geldiğimizde Jonah'a dönüp, "İşte bizim meşhur NCX-10 CNC tornamız" dedim.

Jonah “Ve bu sizin darboğazınız, öyle mi” diye sordu.
Ekledim. “Darboğazlarımızdan bir tanesi.”
“Peki, şu anda neden çalışmadığını söyleyebilir misin?”
Gerçekten de NCX-10 o sırada çalışmıyordu.
“Şey, gerçekten de iyi bir soru. Bob, NCX-10 şu anda niçin çalışmıyor” diye sordum.
Bob saatine bakıp, “Muhtemelen operatörler kahve molasındadır. Yirmi dakika sonra burada olurlar” dedi.
Jonah’a bilgi verdim. “Sendikayla imzaladığımız toplu sözleşme uyarınca işçilerin her dört saatte bir yarım saatlik bir mola vermesi gerekiyor.”
“Peki ama, molalarını makine çalışırken yapmak yerine niçin şimdi yapıyorlar” diye sordu.
Jonah, “Ama saat sekiz oldu ve …” demeye kalkışan Bob’u elini kaldırarak susturdu. “Bir dakika. Fabrikanızda darboğaz olmayan bir makine söz konusu olsaydı, bu sorun olmazdı. Çünkü darboğaz olmayan bir makine çalışma süresinin belli bir kısmını *mutlaka* boş geçirmelidir. Demek ki bu tür makinelerde çalışanlar mola verdiklerinde sorun olmaz. Ama darboğazlarda durum tam tersidir.”
NCX-10’nu göstererek sözlerine devam etti: “Bu makinenin üretim yapma süresi ne kadar? 600-700 saat mi?”
Yanıtı Ralph verdi. “Aşağı yukarı ayda 585 saat.”
Jonah devam etti. “Her neyse, ama talebin daha yüksek olduğu anlaşılıyor. Buradaki üretim süresinden bir saat, hatta yarım saat kaybettiğinizde işiniz bitik demektir. Açığı sistemdeki başka herhangi bir şeyle kapatamazsınız. Bütün fabrikanın malzeme akım-faydası bu darboğazda kaybettiğiniz zaman kadar azalacaktır. Bu da yemek molasını muazzam pahalı bir şey haline getiriyor.”
Bob itiraz etti. “Ama baş etmek zorunda olduğumuz bir sendika söz konusu.”
Jonah ödün vermedi. “O zaman sendikayla konuşun. Bu fabrikanın ayakta kalmasında onların da çıkarı var. Aptal değiller ya. Durumu anlamalarını sağlayın.”
Düşünüyordum; bunu söylemek gerçekleştirmekten daha kolaydı. Ama öte yandan….
Jonah NCX-10’un etrafında dolaşıyor, ama sadece bu makineye bakmıyordu. Fabrikadaki öteki makinelere de göz gezdiriyordu. Bize dönerek, “Fabrikada bu makineden sadece bir tane olduğunu söylemiştiniz”

dedi. "Ama bu oldukça yeni bir makine. Öteki eski makineleri nereye koydunuz? Hâlâ onları kullanıyor musunuz?"

Bob belli belirsiz mırıldandı. "Şey, bazılarını... Bazılarından kurtulduk. Oldukça antika şeylerdi."

Jonah üsteledi. "Bu makinenin yaptığı operasyonların en azından bir tanesini yapacak eski bir makineniz yok mu?"

Lou boğazını temizledi ve, "Affedersiniz, bize eski makine kullanmayı mı tavsiye ediyorsunuz" diye sordu.

Jonah'ın cevabı hazırdı: "Eğer işe yarıyorsa, neden olmasın?"

Lou gözlerini kırpıştırdı. "O zaman maliyet profilimizin nasıl olacağından pek emin değilim. Eski makineleri çalıştırmanın daha masraflı bir şey olduğunu söylemeliyim."

Jonah devam etti. "Bunu daha sonra ele alalım. İlk önce böyle bir makineniz olup olmadığını bilmek istiyorum."

Hepimiz Bob'a döndük. Omuz silkti. "Hepinizi düş kırıklığına uğratacağım için üzgünüm. NCX-10'u ikame edebilecek bütün eski makineleri attık."

"Böyle aptalca bir şeyi nasıl yapabildik" diye sordum.

Bob, "Stoklar için daha büyük bir mekâna ihtiyacımız vardı" izahatını verdi.

Şaşırmıştım.

Stacey, "O zaman bu iyi bir fikir gibi görünüyordu" açıklamasında bulundu.

Isıl işlem bölümüne doğru ilerledik ve fırınların önünde durduk.

Jonah'ın yaptığı ilk iş istiflenmiş parçalara bir göz atmak ve "Bu birikmiş şeylerin hepsinin ısıl işlemden geçmesi gerekiyor mu" diye sormak oldu.

Bob hemen, "Tabii ki" dedi.

Jonah tekrar sordu. "Bundan önceki kısımlarda ısıl işlemi gereksiz kılacak herhangi bir operasyon yapmak mümkün mü?"

Birbirimize baktık.

"Mühendislik bölümüne sormam gerekir" dedim. Bob kaş göz işaretleri yapıyordu.

"Sorun nedir Bob" diye sordum.

Bob endişesini dile getirdi. "Mühendislik bölümündeki arkadaşlar pek o kadar da hassas değiller. Değişen talepler karşısında kızıyorlar. Genel yaklaşımları 'Böyle yapın, çünkü biz böyle istiyoruz' şeklindedir."

Jonah'a döndüm. "Haklı olduğunu düşünüyorum. Bizimle işbirliği yapmalarını sağlayabilsek bile cevap almamız için kimbilir kaç ay geçer."

"Pekâlâ" dedi Jonah. "O zaman soruyu şöyle soralım: Etrafta bu ısıl işlem parçalarını işleyebilecek başka işletmeler var mı?"

"Tabii ki var" dedi Stacey, "ama dışarıya iş vermek parça başı maliyetimizi artırır."

Jonah'ın yüz ifadesi bu duyarsızlıklar karşısında sıkıntı duyduğunu ele veriyordu. Yığılmış parçalara işaret ederek sordu: "Bu stoklarda kaç para yattığının farkında mısınız?"

Yanıt Lou'dan geldi. "Bilmiyorum, 10-15 bin dolar kadardır."

Jonah itiraz etti. "Hayır, bu doğru olamaz. Bir darboğaz söz konusu olduğunda, bu miktar *binlerle* ölçülemez. Tekrar düşünün. Çok, çok daha fazla olması gerekir."

Stacey müdahale etti. "Eğer istiyorsanız gidip kayıtlara bakayım. Ama Lou'nun söylediğinden daha fazla olacağını sanmıyorum. En fazla 20 bin dolarlık malzeme yığılıdır."

Jonah itirazını sürdürdü. "Hayır, hayır! Ben buradaki malzemenin maliyetinden söz etmiyorum. Eğer bütün bu yığını işlemiş olsaydınız, müşterilerinize kaç parça satabilirdiniz?"

Ekibimle bu konuyu tartışmaya başladık.

Bob, "Bunu hesaplamak çok zor" dedi.

Stacey ekledi: "Bu yığındaki bütün parçaların satılabileceğinden kuşkuluyuz."

Jonah şaşırmıştı. "Gerçekten mi? Darboğazlarınızı akım-faydasına katkıda bulunmayacak parçalarla mı meşgul ediyorsunuz?"

Lou araya girdi: "Şey… Bazıları yedek parça, bazıları ise envantere bitmiş ürün olarak giriyor. Bunlar akım-faydasının içine ara sıra giriyor."

Jonah şaşırmıştı. "*Ara sıra mı*? Peki, bu arada sevk etmeniz gereken siparişlerdeki gecikmenizin ne kadar olduğunu söyler misiniz?"

Jonah'a verimliliğimizi artırmak amacıyla zaman zaman fırınların işledikleri parçalardan fazla ürettiğimizi izah ettim.

Jonah kuşkuluydu. "Bunun verimliliğinizi nasıl artırdığını söyler misin?"

Daha önceki sohbetlerimizde olduğu gibi, yüzümün kızardığını hissettim.

Jonah beni rahatlatmak istedi. "Tamam, bu o kadar da önemli değil. Şimdi sadece akım-faydasına yoğunlaşalım. Sorumu şöyle sormak istiyorum: Parçalar bu yığının içinde beklediği için sevkıyatını *yapamadığınız* ürün sayısı ne kadar?"

Bunu yanıtlamak daha kolaydı, çünkü birikmiş iş olarak kaç milyon parça olduğunu ve bunun yüzde kaçının darboğazlardaki parçalardan oluştuğunu biliyordum.

"Eğer bu yığının içindeki parçaları bitirmiş olsaydınız, ara montajı tamamlayıp ürünü sevk edebilir miydiniz?"

Bob, "Elbette" dedi.

"Peki, bir tanesini kaça satıyorsunuz?"

Lou yanıtladı. "Birim başına ortalama bin dolar. Elbette bazı değişiklikler de söz konusu."

Jonah devam etti. "O zaman sözünü ettiğimiz on, on beş hatta yirmi bin dolar olamaz. Çünkü… Bu yığında acaba kaç parça bekliyor?"

Stacey cevap verdi. "Bin kadar."

"Her bir parça bir ürün anlamına mı geliyor?"

Stacey, "Genellikle evet" dedi.

Jonah hesap yapmayı sürdürdü. "Demek ki her parça bin dolar ediyor. Bin kere bin, kaç dolar eder?"

Yüzümüzü birikmiş parça dağına çevirdik.

Dehşete kapılmıştım. "Bir milyon dolar" diyebildim.

Jonah, "Bu işin sadece bir yanı" diye sürdürdü. "Eğer bu parçalar ısıl işleme girip çıksaydı ve zamanında bitmiş ürün olarak sevk edilseydi, müşterileriniz de onları beklemekten yorulup başka tedarikçilere yönelmezlerdi."

Tek tek hepimizin yüzüne bakarak sordu: "Başka bir seçeneği denemeye, özellikle de politikanızda değişiklik yapmaya var mısınız?"

Hepimiz susmuştuk.

Sessizliği bozan gene Jonah oldu. "Bu arada size maliyetlere başka bir açıdan bakmayı göstermek istiyorum. Ama ilk önce bilmek istediğim bir şey var. Bu darboğazdan geçen parçaların kalite kontrolünü nerede yapıyorsunuz?"

Kalite kontrolünün son montajdan önce yapıldığı söyledim.

Jonah bu bölümü görmek istedi.

Bunun üzerine kalite kontrol bölümüne gittik. Jonah darboğazların ürettiği parçaların ne kadarını hurdaya ayırdığımızı sordu. Bob yanda duran parlak çelik yığınını gösterdi. Üzerlerinde kalite kontrolün bu parçaları reddettiğini gösteren pembe kâğıtlar vardı. Bob, "Bunların nesi var, bilmiyorum, ama mutlaka bir hata söz konusudur" diyerek kâğıdı eline alıp içeriğini okumaya başladı.

Jonah tekrar sordu. “Bu parçalar darboğazlardan mı geldi?”
Bob sektirmeden, “Evet” dedi.
Jonah soru sormayı sürdürüyordu. “Kalite kontrol tarafından reddedilen bu parçaların sizin açınızdan ne anlama geldiğini biliyor musunuz?”
Bob yanıtı yapıştırdı. “Yüzlerce parçanın hurdaya çıkması anlamına geliyor.”
“Tekrar düşünün. Bunlar darboğaz parçalarınız.”
Birden ne kastettiğini anlamıştım. “Darboğazlarda muazzam zaman kaybetmişiz” dedim.
Jonah aniden bana dönerek, “Kesinlikle öyle!” diye haykırdı. “Darboğazlarınızda kaybettiğiniz zaman ne anlama geliyor, biliyor musunuz? Bu, akım-faydası kaybıdır.”
Bob araya girdi: “Kaliteye özen göstermememiz gerektiğini söylemiyorsunuz, öyle değil mi?”
“Kesinlikle. Eğer ürününüz kaliteli değilse, para kazanamazsınız. Kalite kontrolünü farklı bir şekilde kullanmanızı önermek istiyorum.”
“Kalite kontrolünü darboğaz olan makinelerin önünde mi yapmamızı istiyorsun” diye sordum.
Jonah elini havaya kaldırarak, “Tam üstüne bastın” dedi. “İşe yaramaz parçaları ayırmak suretiyle darboğazların sadece iyi parçaları işlemesini sağlayın. Darboğaza gelmeden önce hurdaları ayıklayabilirseniz, sadece birkaç parça kaybetmiş olursunuz. Ama eğer hurdaları darboğazdan sonra ayıklamaya başlarsanız, geriye kazanmanın mümkün olmadığı bir süreyi de kaybetmiş olursunuz.”
Stacey sordu. “Kalite bozukluğu darboğazdan sonra meydana geldiğinde ne yapacağız?”
Jonah, “Bu da aynı fikrin başka bir yönüdür. Darboğaza giren parçaların yüksek kaliteye sahip olduğundan emin olursanız, bu parçaların son işleme gelinceye kadar bozulma olasılığı da azalır. Beni anlıyor musunuz?”
Bob’un bir sorusu daha vardı. “Peki, kontrolörleri nereye koymalıyız?”
Jonah’ın önerisi hazırdı: “Onları darboğazların oraya aktarmaya ne dersiniz?”
“Bunun üzerinde düşünmemiz yararlı olur” dedim.
“İyi edersiniz” diyen Jonah ofise gitmemizi istedi.
Büroların olduğu kısma geri döndük ve toplantı odasına oturduk.
Jonah izahatlarını sürdürüyordu. “Darboğazların önemini mutlaka anlamanızı istiyorum. Darboğaz bir parçayı bitirdiğinde, bitmiş bir ürünü

sevk etme imkânına kavuşuyorsunuz. Bu satışlarınız açısından ne anlama geliyor?”

Lou yineledi. “Birim başına yaklaşık bin dolar.”

Jonah üste çıkmıştı. “Ve siz darboğazları daha üretken kılmak için bir iki dolar daha harcamaktan kaçınıyorsunuz. CNC tornayı ele alalım. Bir saat çalışmasının mali yükü nedir?”

Lou kendinden emin bir şekilde cevapladı. “Bunu biliyoruz. Saatte 32.50 dolar.”

“Peki, ya ısıl işlem?”

Lou gene cevap verdi. “Saatte 21 dolar.”

Jonah itiraz etti. “Bence her iki meblağ da yanlış.”

“Ama bizim maliyet tablomuz…”

“Bu verilerin hesap hatası yaptığınız için yanlış olduklarını kastetmiyorum. Maliyetler bu çalışma istasyonları tek başlarına çalışıyormuş gibi hesaplanır.” Jonah izahatını sürdürüyordu. “Açıklayayım: Fizikçi olarak çalışırken, insanlar gelip zaman zaman içinden çıkamadıkları matematik işlemlerini bana kontrol ettirirdi. Bu hesapları kendileri için bir kere daha sınamamı isterlerdi. Bir süre sonra vaktimi bu sayıları kontrol etmekle harcamamayı öğrendim. Çünkü rakamlar çoğunlukla doğruydu. Hatalar ise, varsayımları kontrol ettiğimde çıkıyordu.”

Jonah cebinden bir puro çıkarıp yaktı. Bir nefes çektikten sonra devam etti. “İşte burada da söz konusu olan bu. Siz bu iki çalışma merkezindeki işlem maliyetini standart muhasebe usulüne göre hesaplıyor ve her ikisinin de birer darboğaz olduğunu dikkate almıyorsunuz.”

Lou merak etmişti. “Bu, maliyeti nasıl etkiler?”

Jonah açıkladı. “Ne öğrendik? Fabrikanın kapasitesi darboğazların kapasitesine eşittir. Darboğazların bir saatte ürettiği miktar, fabrikanın bir saatteki üretim miktarını oluşturur. Demek ki darboğazda kaybedilen bir saat, bütün sistemin bir saat kaybetmesine yol açmaktadır.”

Lou anlamıştı: “Haklısınız.”

Jonah soru sormaya devam etti. “O zaman hesaplayın bakalım. Bütün bir fabrikanın bir saat durması size kaça patlıyor?”

Lou itiraf etti. “Ezbere söyleyemem, ama çok pahalıya patlayacağı muhakkak.”

Jonah sorularına devam ediyordu. “O zaman bana fabrikanın bir ay çalışmasının kaça mal olduğunu söyleyin.”

Lou, “Aylık giderimiz 1.6 milyon dolar” bilgisini verdi.

“Peki, şu tornayı ele alalım. Bu makine ayda kaç saat üretim yapıyor demiştiniz?”

Yanıt Ralph’ten geldi: “Yaklaşık 585 saat.”

“Bu darboğazdaki fiili maliyet, bütün sistemin toplam harcamasının darboğazın üretim saatine bölünmesiyle bulunur. Bu kaç yapıyor?”

Lou, Jonah’ın bu sorusu üzerine cebinden hesap makinesini çıkartıp tuşlara basa basa hesapladı: “2735 dolar! Durun bir dakika. Bu doğru olamaz!”

Jonah üstüne basa basa, “Evet, doğru” dedi. “Eğer darboğazlarınız çalışmıyorsa, o zaman sadece 32 dolar ya da 21 dolar kaybetmekle kalmazsınız. Gerçek maliyet, bütün sistemin maliyetidir ve bu 2735 dolar ediyor.”

Lou afallamıştı.

Stacey kendisini, “Bu farklı bir bakış açısı” demekten alamadı.

“Elbette” diye devam etti Jonah, “bunu dikkate alarak darboğazlarımızı nasıl optimize edeceğiz? Bu konuda dikkate almanız gereken iki önemli husus var…

“Birincisi, darboğazlarda zaman kaybedilmemesini sağlayın. Darboğazda nasıl zaman kaybediliyor? Bunun bir şekli yemek molası sırasında makineyi durdurmaktır. Başka bir şekli bozuk bir parçanın ya da bir işçinin veya zayıf bir proses kontrolünün sonucu olarak bozuk gelen bir parçanın işlenmesidir. Bir üçüncü şekli ise şu anda ihtiyaç duymadığınız parçaları işlemektir.”

Bob, “Yedek parçaları mı kastediyorsunuz” diye sordu.

Jonah, “Şu andaki talebin dışında kalan her parçayı kastediyorum” yanıtını verdi. “Düşünün bir kere, aylarca sonra satamayacağınız stoku bugünden biriktirirseniz ne olur? Bu, bugünün parasını yarının parasına kurban etmeniz anlamına geliyor. Soru şu: Nakit akışınız bunu kaldırabilir mi? Sizin durumunuzda, kesinlikle kaldıramaz.”

Lou, “Tümüyle haklı” deyiverdi.

“O zaman darboğazların dokuz ay sonrasının değil, bugünün akım-faydası için çalışmasını sağlayın. Darboğazlardaki kapasiteyi artırmanın bir yöntemi budur. Darboğazın kapasitesini artırmanın bir başka yöntemi de yükün hafifletilmesi ve darboğaz olmayan makinelere aktarılmasıdır.”

Hemen sordum. “Peki, bunu nasıl yapacağız?”

Jonah açıklamasını sürdürüyordu: “İşletmedeyken sorduğum sorular bunu gösteriyor. Bu parçaların hepsinin darboğaz tarafından işlenmesi gerekiyor mu? Eğer gerekmiyorsa, o zaman bazı parçaların darboğaz olmayan

makinelere aktarılması gerekir. Bu, darboğazda ek kapasite kazanmanızla sonuçlanır. İkinci soruya gelelim. Aynı işlemi yapacak başka makineleriniz var mı? Eğer varsa ya da uygun teçhizata sahip başka üreticiler söz konusuysa, o zaman bu parçaları oralarda yaptırabilirsiniz. Sonuçta akım-faydanızı artıracak kapasite kazanmış olursunuz."

Ertesi sabah kahvaltı etmek için mutfağa girdiğimde masanın üstünde annemin hazırladığı ve çocukluğumdan beri nefret ettiğim yulaf çorbası duruyordu. Yulaf çorbasına bakarken, annem sordu: "Dün gece işler nasıl gitti?"

"Şey" dedim, "akşam yemeğinde çocukların söyledikleri doğru çıktı."

Dave heyecanlanmıştı. "Gerçekten mi?"

"Herbie'lerin hızlanmasını sağlamalıyız. Dün gece Jonah bunu nasıl yapacağımıza dair bazı tavsiyelerde bulundu. Çok şey öğrendik."

Annem sevindi. "İşte bu iyi haber."

Kendisine bir fincan kahve koyup masaya oturdu. Bir süre hepimiz sustuk. Derken annemle çocukların bakıştıklarını fark ettim.

"Bir şey mi var" diye sordum.

Annem açıkladı. "Dün gece sen yokken anneleri tekrar telefon etti."

Julie evi terk ettiğinden beri çocukları düzenli arıyordu. Fakat onlara nerede olduğunu kesinlikle söylemiyordu. Julie'nin nerede saklandığını öğrenmek için bir özel dedektif tutmayı bile düşünmüştüm.

Annem, "Sharon telefonla görüşürken bir şey duyduğunu söyledi" dedi.

Sharon'a baktım.

"Hani dedemin her zaman dinlediği müzikler var ya… "

"Barnett dedeyi mi kastediyorsun" diye sordum.

"Şey… " diye devam etti, "Hani şu insanı uyutan o müzik var ya..."

Dave araya girdi. "Kemanlar."

Sharon da onayladı "Evet kemanlar. Dün gece telefonda annemin konuşmadığı, sustuğu anlarda o kemanları duydum."

Dave, "Ben de" dedi.

Şaşırmıştım. "Gerçekten mi? Çok ilginç. Bunu fark ettiğiniz için size teşekkür ederim. Belki bugün büyükannenizle büyükbabanıza telefon ederim."

Kahvemi bitirip ayağa kalktım.

Annem atıldı. "Alex yulaf çorbana dokunmadın bile."

Eğilip yanağından öptüm. "Affedersin, işe geç kaldım."

Çocuklara el salladım ve çantamı aramaya koyuldum.

Annem hınzır hınzır konuştu. “Tamam öyleyse. Saklarım, yarın yersin.”

20



Fabrikaya giderken önceki gece Jonah'ın kaldığı motelin önünden geçtim. Çoktan gitmiş olduğunu biliyordum. Sabah 6:30 uçağına yetişmek zorundaydı. Kendisini havaalanına götürmeyi teklif etmiştim; neyse ki reddedip bir taksiyle gitmeyi tercih etmişti.

Ofise gelir gelmez Fran'a ekiple bir toplantı yapmak istediğimi söyledim. Sonra dün gece Jonah'ın önerdiklerinin listesini çıkarmaya başladım. Fakat Julie bir türlü aklımdan çıkmıyordu. Odamın kapısını kapatıp masama oturdum. Julie'nin annesiyle babasının telefon numarasını buldum ve telefonu çevirdim.

Julie'nin evi terk etmesinden bir gün sonra annesiyle babası bana telefon edip kızları hakkında bilgim olup olmadığını sormuşlardı. O günden sonra bir daha aramadılar. Bir iki gün önce ise ben onları arayıp Julie'den haber alıp almadıklarını sormuştum. Öğleden sonraydı ve Julie'nin annesi Ada'yla konuşmuştum. Julie'nin nerede olduğunu bilmediğini söylemişti. O zaman da kendisine inanmamıştım.

Telefonu gene Ada açtı.

"Merhaba, ben Alex" dedim. "Julie'yle görüşebilir miyim?"

Ada heyecanlanmıştı. "Şey… burada yok."

"Evet, orada."

Ada'nın iç çektiğini duydum.

"Orada olduğunu biliyorum" dedim.

Sonunda Ada baklayı ağzından çıkardı. "Seninle konuşmak istemiyor."

"Ada, bu daha ne kadar sürecek? Ne zamandan beri sizde? Geçen pazar telefon ettiğimde bana yalan mı söyledin?"

"Hayır, sana yalan söylemedim" diye ısrar etti. "O zaman nerede olduğunu bilmiyorduk. Birkaç günlüğüne arkadaşı Jane'e gitmiş."

"Peki, geçen gün aradığımda neredeydi?"

"Julie benden nerede olduğunu sana söylememememi istedi. Aslında şu anda da söylememeliydim. Bir süre kafasını dinlemek istiyor."

"Ada" dedim, "onunla konuşmalıyım."

Ada ısrar etti. "Telefona gelmeyecek."

"Bunu nereden biliyorsun, sormadın ki?"

Ada'nın telefonu masanın üzerine koyduğu duydum. Ayak sesleri önce uzaklaştı, bir dakika sonra geri döndü.

"Hazır olduğu zaman seni arayacağını söyledi."

"Bu da ne demek oluyor?"

"Eğer bunca zaman onu ihmal etmeseydin, bu duruma düşmezdin."

"Ada…"

"Hoşçakal" dedi.

Telefon kapanmıştı. Tekrar aradım, ama telefonu kimse açmadı. Birkaç dakika sonra geriye yaslanmış ekibimle konuşmaya hazırlanıyordum.

Toplantı saat onda benim odamda başladı.

"Dün gece dinledikleriniz hakkında ne düşündüğünüzü öğrenmek istiyorum" dedim. "Lou, senin fikrin nedir?"

Lou bilgiç bilgiç gülümsedi. "Şey… Darboğazımızın bir saatiyle ilgili söylediklerine inanamadım. Dün akşam eve gittikten sonra bunun bir şey ifade edip etmediğini düşündüm. Gerçekten de darboğazımızda bir saatte 2700 dolar kaybettiğimiz doğru değil."

Meraklandım. "Sahi mi?"

"Üretimimizin sadece yüzde sekseni darboğazlardan geçiyor." Lou cebinden bir kâğıt parçası çıkardı ve devam etti. "O zaman gerçek maliyet işletme giderlerimizin yüzde sekseni olmak durumunda. Bu da 2735 değil, 2188 dolar yapıyor."

"Öyle mi, haklı olduğundan eminim" demekten başka bir yorum yapamadım.

Lou gülümsedi.

"Önemli değil. Duruma bu açıdan bakmanın gözümüzü açtığını itiraf etmeliyim."

"Sana katılıyorum" dedim. "Peki, siz ne düşünüyorsunuz?"

Herkese tek tek ne düşündüğünü sordum. Hepimiz mutabıktık. Buna rağmen Bob hâlâ Jonah'ın verdiği tavsiyelere uyarak değişiklik yapmakta tereddüt ediyordu. Ralph ise nerede devreye girmesi gerektiğinden emin değildi. Ama Stacey hararetle değişikliği savunuyordu.

"Bu değişiklikleri yapma riskine girmeye değer" diyordu.

Lou da aynı fikirdeydi. "Şu aşamada işletme giderlerini artıracak herhangi şeye karşı olmakla birlikte Stacey'e katılıyorum. Ve Jonah'ın dediği gibi, eğer eski yoldan yürümeye devam edersek, çok daha büyük bir riskle karşı karşıya kalacağız."

Bob o kocaman ellerini yorum yapmak üzere kaldırdı.

"Tamam, Jonah'ın söylediklerinin bazıları daha çabuk ve daha kolay uygulanabilir. Niçin en kolay olanla başlayıp diğerlerini nasıl geliştireceğimizi düşünmüyoruz?"

Bu mantıklı görünüyordu. "İlk önce ne yapmayı öneriyorsun" diye sordum.

"İlk önce kalite kontrolden başlayalım, diyorum. Parçaları darboğazlarda denetleyelim. Öteki kalite kontrol önlemleri biraz zaman alacak, ama bir denetmeni darboğaza gelen parçaları kontrol etmekle görevlendirebiliriz. Hem de, eğer kabul edersen bugün başlayabiliriz."

Kabul ettim. "İyi. Yemek molasıyla ilgili yeni kurallar hakkında ne düşünüyorsun?"

"Bunun için ilk önce sendika temsilcileriyle konuşmalıyız."

Başımı salladım. "Kabul edeceklerini sanıyorum. Ayrıntıları hazırla, ben de O'Donnel'le görüşürüm."

Bob önündeki bloknota bir şeyler yazdı. Söyleyeceklerimi önemli kılmak için ayağa kalktım.

"Dün gece Jonah'ın ortaya attığı sorulardan bir tanesi aklımdan çıkmıyor. Darboğazları niçin akım-faydamızı artırmayacak parçalar işlemekle meşgul ediyoruz?"

Bob'la Stacey birbirlerine baktılar.

Stacey, "Bu iyi bir soru" dedi.

Bob, "Biz karar vermiştik…"

Kararı biliyordum. "Verimliliği sağlamak için stok oluştur." Oysa bizim sorunumuz verimlilik değildi. Bizim sorunumuz gecikmiş siparişlerdi. Ve bu sorun hem müşterilerimiz hem de bölüm yönetimi tarafından çok iyi biliniyordu. Bu yüzden teslim tarihleriyle ilgili iyileştirmeyi sağlamak zorundaydık. Jonah bize bunun nasıl yapılacağına ilişkin ipuçları vermişti.

“Şimdiye kadar en çok bağıranın siparişini öne alma yöntemini uyguladık” dedim. “Bundan sonra siparişleri gecikme sırasına koyacağız. İki hafta gecikmiş bir siparişin bir hafta gecikmiş bir sipariş karşısında önceliği olacak.”

Stacey, “Bunu eskiden de zaman zaman denemiştik” dedi.

“Evet, bundan sonra dikkat edeceğimiz en önemli husus, darboğazlarımızın da aynı öncelik sırasına göre parça üretmesi olacak” dedim.

Bob’a göre bu sorunu makul bir ele alış şekliydi. “Peki, bunu nasıl gerçekleştireceğiz” diye sordu.

“Hangi parçaların depoya, hangi parçaların da gecikmiş siparişlere ait olduğunu araştıracağız. Bütün yapmamız gereken bu.” Ralph’e döndüm. “Bize aşırı gecikmiş siparişlerin bir listesini çıkarır mısın? Gecikmiş olandan en az gecikmiş olana doğru bir öncelik listesi çıkar. Bunu ne kadar süre içinde yapabilirsin?”

Fazla zaman gerektirmeyeceğini söyledi. “Aylık dökümlere bakmamız gerekiyor” dedi.

Başımı salladım. “Şu anda bizim için darboğazları daha fazla üretken kılmaktan daha önemli bir şey yok. Listeye en kısa zamanda ihtiyacımız var. Bu liste çıktıktan sonra Stacey ve stok kontrol bölümündeki elemanlarla birlikte oturup her iki darboğazda gecikmiş siparişleri tamamlamak için hangi parçaların işlenmesi gerektiğini ortaya çıkarmanızı istiyorum.”

Stacey’e döndüm.

“Hangi parçaların eksik olduğunu saptadıktan sonra Bob’la birlikte oturun ve darboğazların ilk önce en gecikmiş siparişleri, sonra daha az gecikmişleri üretmesi için bir takvim çıkartın.”

Bob sordu. “Peki, her iki darboğazdan da geçmemesi gereken parçalar ne olacak?”

“Şu anda bu konuya el atacak değiliz. Darboğazdan geçmesi gerekmeyen parçaların ya montajda olduğunu ya da darboğaz parçaları geldiğinde hazır olacaklarını kabul edelim.”

Bob başını salladı.

Sordum. “Herkes anladı mı? Bundan başka bir önceliğimiz yok. Duralayacak ve aylarca düşünecek halimiz yok. Yapmamız gerekeni biliyoruz. Haydi iş başına!”

Akşam otoyoldan eve dönüyordum. Gün yavaş yavaş batarken ben de yolun iki kenarındaki sayfiye evlerinin çatılarını seyrediyordum. Bir yol levhasında Grove Ormanı'na giden çıkışın iki kilometre ileride bulunduğunu gördüm. Julie'nin annesiyle babası orada yaşıyordu. Bu çıkıştan çıktım.

Ne Barnett'ler ne de Julie benim geleceğimi biliyordu. Anneme de çocuklara bir şey söylememesini tembih etmiştim. İşten sonra arabama binip bu tarafa doğru yola koyulmuştum. Bu saklambaç oyunundan bıkmıştım.

Dört şeritli otoyoldan bir ara yola saptım. Burası sakin, güzel bir semtti. Hepsi oldukça pahalı evlerdi ve istisnasız bütün bahçeler mükemmeldi. Caddelerin her iki tarafındaki ağaçlar baharı müjdeliyordu. Yemyeşil yapraklar batan güneşin altında parlıyordu.

Yolun yarısına gelmiştim ki evi gördüm. İki katlı beyaz boyalı bir evdi. Evin alüminyum kepenkleri menteşesizdi. Kullanması çok zordu, ama gelenek böyleydi. Julie burada büyümüştü.

Mazda'mı evin önüne park ettim. Evin girişine baktım. Julie'nin arabası garajın önünde duruyordu.

Kapı ben varmadan açıldı. Ada Barnett kapının önüne dikildi. Elini girişe koymuştu. Ben yaklaşırken kapıyı tekrar kapatmaya çalıştı.

"Merhaba" dedim.

Ada, "Sana seninle konuşmak istemediğini söylemiştim" diye azarladı.

Israr ettim. "Lütfen kendisine sorar mısın? O benim *karım*."

Ada dikildi. "Eğer Julie'yle görüşmek istiyorsan, bunu avukatı aracılığıyla yapmalısın."

Kapıyı kapatmaya çalışıyordu.

"Ada" dedim. "Kızınla konuşmadan şurdan şuraya gitmem."

Ada Barnett kızmıştı. "Eğer gitmezsen, polis çağırır ve evimden zorla kovdururum."

"O zaman ben de arabamda otururum. Cadde de sizin mülkünüz değil ya" dedim.

Kapı kapandı. Geriye döndüm ve Mazda'ma girdim. Evi seyretmeye başladım. Ara sıra Barnett'lerin evinin penceresinde perdenin aralandığını fark ediyordum. Kırk beş dakika sonra güneş batmıştı. Kapı bir daha açılıncaya kadar daha ne kadar beklemem gerektiğini merak ediyordum.

Birden kapı açıldı ve Julie göründü. Blucin pantolonu ve spor ayakkabılarıyla daha da genç görünüyordu. Annesiyle babasının

görüşmesini yasakladığı bir erkek arkadaşıyla buluşmaya gidiyor gibi bir hali vardı. Biraz yürüdükten sonra durdu. Sanki kendisini yakalayıp arabanın içine atacağımdan ve rüzgâr gibi ortadan kaybolacağımdan korkuyordu. Birbirimize baktık. Ellerimi ceplerime soktum.

Söze “Nasılsın” diye başladım.

“Eğer gerçeği bilmek istiyorsan, berbat durumdayım” cevabını verdi. “Sen nasılsın?”

“Seni merak ediyorum.”

Başını çevirdi. Elimi Mazda’mın üstüne koydum.

“Gel birlikte biraz gezelim” dedim.

“Hayır, gelemem” dedi.

“O zaman biraz yürümeye ne dersin?”

“Alex, lütfen bana ne istediğini söyler misin?”

“Bütün bunları niçin yaptığını öğrenmek istiyorum.”

“Çünkü Alex seninle evli kalıp kalmayacağımı bilemiyorum” cevabını verdi. “Bu yeteri kadar açık değil mi?”

“Tamam o zaman bunu konuşalım.”

Julie hiçbir şey söylemedi.

“Gel” dedim, “biraz yürüyelim; tabii komşuların dedikodu yapmasını istiyorsan başka.”

Julie etrafına bakındı ve komik bir durumda olduğumuzu gördü. İster istemez bana doğru yürüdü. Elimi uzattım, sıkmadı. Ama birlikte kaldırımda yürümeye başladık. Barnett’lerin evine göz attığımda perdenin kıpırdadığını gördüm. Julie’yle birlikte yüz adım kadar yürüdükten sonra sessizliği bozdum.

“Bak, o hafta sonu için çok özür dilerim, ama başka türlü davranamazdım. Dave benden büyük şeyler bekliyordu… ”

“Hayır, Dave’in yürüyüşü yüzünden kızmadım. Bu sadece küçük bir olaydı. Birdenbire artık hiçbir şeye dayanamayacağımı hissettim. Gitmek zorundaydım.”

“Julie, en azından bana nerede bulunduğunu söyleyemez miydin?”

“Bak” dedi. “Senden kaçtım, çünkü yalnız kalmak istiyorum.”

Tereddüt geçirerek, “Yani boşanmak istemiyorsun, değil mi” diye sordum.

“Henüz bunu isteyip istemediğimi bilmiyorum” cevabını verdi.

“Peki, ne istediğini ne zaman bilebileceksin?”

“Al, şu günlerde kafam çok karışık. Ne yapacağımı bilemiyorum. Hiçbir şeye karar vermedim. Annem bir şey söylüyor, babam başka bir şey

öneriyor. Arkadaşlarım ise bambaşka tavsiyelerde bulunuyor. Benim dışımda herkes ne yapmam gerektiğini biliyor."

"Bak, Julie" dedim, "evden karar vermek için ayrıldın. Ama vereceğin karar hem ikimizi hem de çocuklarımızı ilgilendiriyor. Eve dönmediğin takdirde hayatları mahvolacak üç kişi dışındaki herkese kulak veriyorsun."

"Hayır, kendim karar vermek istiyorum. Sizin üçünüzün baskısını hissetmek istemiyorum."

"Bütün istediğim, seni sıkan şeylerin ne olduğu hakkında seninle konuşmak."

Öfkeyle içini çekti. "Al, bu konuyu binlerce kere konuştuk!"

"Peki, o zaman bana sadece şunu söyle, başkasıyla mı berabersin?"

Julie durdu. Köşeye gelmiştik.

Soğuk bir sesle, "Çok ileri gittin" dedi.

Geriye dönüp annesiyle babasının evine doğru yürüdüğünde bir an durdum. Sonra ona yetiştim.

"Peki, başkasını mı seviyorsun? Lütfen söyle" diye sordum.

"Elbette birisiyle ilişkim yok" diye bağırdı. "Başka birisini sevseydim, *annemle babamın* evinde oturur muydum?"

Karşıdan gelen ve köpeğini gezdiren bir adam bize bakıyordu. Adam yanımızdan geçinceye kadar Julie ve ben sustuk.

Sonra fısıldadım. "Sadece bilmek istedim. O kadar."

"Eğer çocuklarımı bir yabancıyla flört etmek için terk ettiğimi zannediyorsan, beni hiç tanımamışsın demektir" dedi.

Yüzüme sert bir tokat yemiş gibi oldum.

"Julie, özür dilerim" diyebildim. "Böyle şeyler oluyor, biliyorsun. Sadece emin olmak istedim, o kadar."

Yavaşladı. Elimi omzuna koydum. Geriye çekildi.

"Al, uzun zamandan beri çok mutsuzdum" dedi. "Sana bir şey söylemeliyim: Bundan utanıyorum. Mutsuz olmaya hakkım olmadığını düşünüyorum. Bunu hak etmedim."

Annesiyle babasının evinin önüne gelmiş olduğumuzu görünce şaşırdım. Yürüyüşümüz çok kısa sürmüştü. Ada pencerede Julie'yi bekliyordu. Durduk. Mazda'ma yaslandım.

"Niçin eşyalarını toplayıp benimle birlikte gelmiyorsun" diye sordum. Başını salladı ve cümlemi bitirmeden, "Buna hazır değilim" dedi.

"Tamam" dedim. "Senin bileceğin iş. Sen ayrı yaşayacaksın ve biz de ayrılacağız. Ya da geri döneceksin ve evliliğimiz yürüyecek. Evden uzak

kaldığın sürece birbirimizden daha da uzaklaşır ve boşanmaya daha yaklaşırız. Ve ayrılırsak ne olacağını biliyorsun. Arkadaşlarımızın başına geldi. Gerçekten bunu mu istiyorsun? Lütfen eve dön. Sana söz veriyorum, her şey daha iyi olacak."

Başını salladı. "Yapamam Al. Daha önce de bir sürü söz vermiştin."

"O zaman boşanmak mı istiyorsun?"

Julie, "Sana bilmediğimi söylemiştim" yanıtını verdi.

Sonunda, "Tamam" dedim, "senin adına ben karar veremem. Belki de bu senin kararın olmalı. Bildiğim bir şey varsa, o da eve geri dönmeni çok istediğimdir. Eminim ki çocuklar da bunu istiyor. Ne *istediğini* bildiğin an bana haber ver."

"Ben de böyle planlamıştım, Al."

Mazda'ma binip motoru çalıştırdım. Kaldırımda öylece duruyordu. Pencereyi açıp, "Biliyor musun, seni çok seviyorum" dedim.

Etkilenmişti. Arabaya doğru yürüdü ve bana eğildi. Pencereden uzanıp elini tuttum. Beni öptü. Sonra tek kelime söylemeden döndü gitti. Eve yaklaşırken koşmaya başladı. Kapıda kayboluncaya kadar arkasından baktım. Başımı sallayıp vitesi taktım ve hareket ettim.

21



O gece eve geldiğimde saat onu bulmuştu. Berbat durumdaydım, ama evimdeydim. Yiyecek bir şeyler bulmak umuduyla buzdolabını karıştırdım, ama soğuk bir makarnadan ve birazcık bezelyeden başka bir şey yoktu. Biraz votka koyup atıştırmaya başladım.

Bir yandan yemeğimi yiyor, bir yandan da Julie eve dönmezse ne yapacağımı düşünüyordum. Karım olmadığına göre yeniden başka kadınlarla mı çıkmaya başlayacaktım? Onları nerede bulacaktım? Birden kendimi Bearington Holiday Inn'in barında oturmuş mümkün olduğu kadar seksi görünerek yabancı kadınlara, "Senin tipin miyim" diye sorarken tahayyül ettim.

Bunu mu *hak* etmiştim? Tanrım! Üstelik de bütün bunlar şu günlerde mi olmalıydı?

Birisiyle çıkmak için onu tanıyor olmam gerekiyordu.

Bir süre tanıdığım bütün kadınları kafamdan geçirdim. Benimle kim çıkabilirdi? Ben kiminle çıkmak isterdim? Listeyi gözden geçirmek çok uzun sürmedi. Sonra aklıma bir kadın geldi. Sandalyeden fırlayıp telefona sarıldım ve bir süre ahizeyi seyrettim.

Onu aramalı mıydım?

Sinirli bir şekilde numarayı çevirdim. Karşı taraf açmadan önce kapattım. Telefonu biraz daha seyrettim. Allah kahretsin! Yapabileceği en kötü şey, "hayır" demek olacaktı. Numarayı tekrar çevirdim. Açılıncaya kadar on kere çaldı.

"Alo." Julie'nin babasıydı.

"Julie'yle görüşebilir miyim, lütfen."

Bir sessizlik oldu. "Bir dakika."

Zaman geçmek bilmiyordu.

Sonunda Julie’nin sesi duyuldu: “Alo.”

“Alo, Julie benim.”

“Al?”

“Evet benim. Biliyorum, çok geç oldu, ama sana bir şey sormak istiyorum.”

“Eğer boşanmak ya da eve gelmekle ilgili değilse sorabilirsin.”

“Hayır hayır. Sen karar verinceye kadar arada sırada buluşmamızda bir mahzur var mı diyecektim de…”

“Şey, benim açımdan bir mahsur yok.”

“Harika. Cumartesi gecesi ne yapıyorsun?”

Keyiflenmişti. “Benimle çıkmak mı istiyorsun” diye sordu.

“Evet.”

Uzun bir ara oldu.

“Yani, benimle çıkmak ister misin?”

Sonunda, “Evet, bunu çok isterdim” dedi.

“Mükemmel. Saat 19:30’da seni alabilir miyim?”

“Hazır olacağım.”

Ertesi gün toplantı odasında darboğazların nezaretçileriyle birlikteydik. *Biz* derken, Stacey, Bob, Ralph ve kendimi kastediyorum. Ted Spencer ısıl işlem fırınlarının nezaretçisiydi. Saçları çelik talaşı yumağı, vücudu çelik tel gibi olan yaşlıca bir adamdı. Onunla birlikte NCX-10’un nezaretçisi Mario DeMonte de gelmişti. Mario Ted’le aynı yaştaydı, ama daha şişmandı.

Stacey’le Ralph’in gözleri kıpkırmızıydı. Toplantıya başlamadan önce bu sabahki toplantı için bütün gece sabaha kadar çalıştıklarını söylediler.

Gecikmiş siparişlerin listesini çıkarmak kolaydı. Bilgisayar bunları gecikme sırasına göre sınıflandırıp sıralamıştı. Fakat sonra siparişlerin her biri için cetvelleri elden geçirip hangi parçaların darboğazlar tarafından işlendiğini tespit etmek zorunda kalmışlardı. Bu parçaların stoku bulunup bulunmadığını da ortaya çıkarmak durumundaydılar. Bu iş bütün gece sürmüştü.

Hepimize Ralph’in hazırlamış olduğu listenin fotokopilerini dağıttılar. Bilgisayar çıktısında altmış yedi kalem bulunuyordu. Gecikmiş siparişlerimiz bu kadardı. En gecikmişlerden en az gecikmişlere doğru sıralanmışlardı. Listenin en başındaki sipariş pazarlamanın vaat ettiği

tarihten elli sekiz gün gecikmişti. En az gecikmiş sipariş bir günlük bir gecikme gösteriyordu ve böyle siparişlerin sayısı sadece üçtü.

Ralph, "Bazı kontroller yaptık" diye söze başladı. "Şu anda gecikmiş olan siparişlerin yüzde doksanı, ya bir ya da iki darboğazda işlenmesi gereken parçalardan oluşuyor. Bu arada montajdaki gecikme oranı yüzde elli sekiz. Bunun nedeni ise, montajı ve sevkıyatı yapabilmek için darboğaz parçalarını beklemek zorunda olmamız."

Nezaretçilere dönüp, "Demek ki bu parçalara öncelik vermek durumundayız" dedim.

Ralph devam etti. "Bununla da yetinmedik. Hem ısıl işlem hem de NCX-10'un hangi parçaları hangi sırayla işlemesi gerektiğinin de listesini çıkardık. Burada da en gecikmişten en az gecikmişe göre bir sıralama yaptık. Bir hafta içinde bilgisayar yardımıyla bu listeyi çıkartabilir ve yangını söndürebiliriz."

"Mükemmel Ralph! Sen ve Stacey çok iyi iş çıkardınız" dedim. Sonra Ted'le Mario'ya dönerek, "şimdi baylar, formenlerinize listenin en başındaki parçalardan başlayarak aşağıya doğru çalışmaları talimatını vermeniz gerekiyor."

Ted, "Kolay" dedi. "Bunun altından kalkabiliriz."

Mario, "Bunların bazılarının izini sürmek durumundayız" yorumunu yaptı.

Stacey heyecanlandı. "Stokları mı karıştıracaksınız? Sorun nedir?"

Esnemekte olan Mario cevap verdi. "Sorun yok. Bizden sadece bu listede bulunanları yapmamızı istiyorsunuz, tamam mı?"

"O kadar basit" diye atıldım. "İkinizi de bu listede yer almayan bir parçayı işlerken görmek istemiyorum. Eğer taşıyıcılar sorun çıkartırlarsa, gelip beni görmelerini söyleyin. Ve sırayı aynen takip etmeye çalışın."

Mario'yla Ted başlarını salladılar.

Stacey'e dönerek, "Taşıyıcıların bu öncelikler listesine müdahale etmemesinin önemini anladın değil mi?" dedim.

"Tamam, ama sen de bana pazarlama baskı yapıyor diye sıralamayı değiştirmeyeceğine söz ver."

"Yemin ederim!" Sonra Ted'le Mario'ya izahat verdim. "Çocuklar, durum çok ciddi. Isıl işlem ile NCX-10'un bütün fabrikadaki en önemli prosesler olduğunu biliyor olmalısınız. Fabrikanın geleceği, buraları ne kadar iyi yöneteceğinize bağlı."

Ted, "Elimizden geleni yapacağız" dedi.

Bob Donovan onayladı. “Böyle yapacaklarını temin ederim.”

Bu toplantıdan sonra aşağıya inerek sendikanın işyeri temsilcisi Mike O’Donnell’le görüşmek üzere personel dairesine gittim. İçeri girdiğimde O’Donnell yüksek sesle bağırıyordu. Personel müdürüm Scott Dolin koltuğuna yapışıp kalmıştı.

“Hayrola? Sorun nedir” diye sordum.

O’Donnell hemen atıldı. “Sorunun ne olduğunu gayet iyi biliyorsun. Sorun, tornadaki ve ısıl işlemdeki yeni yemek molası kuralları. Bu kurallar toplusözleşmeye aykırı. Sana Yedinci Bölüm, Dördüncü Madde’yi hatırlatmak isterim.”

“Tamam” dedim, “Mike, bir dakika müsaade et. Fabrikadaki durumu sendikaya anlatma zamanı geldi.”

Öğlene kadar durumu ona izah etmeye çalıştım. Ortaya çıkardığımız bulguları ve değişikliklerin niçin gerekli olduğunu açıkladım.

Özetle “Anlıyorsun değil mi” dedim, “bu en çok yirmi kişiyi etkileyecek bir şey.”

Başını salladı.

“Bak, bütün bunları anlattığın için teşekkür ederim. Ama bir toplusözleşmemiz var. Şimdi konuya başka bir açıdan bakalım. Bundan sonra başka bir şeyi değiştirmeyeceğinin garantisi var mı?”

“Mike, sana söz veriyorum bundan böyle başka bir değişiklik yapmayacağım” dedim. “Fakat burada söz konusu olan işyerlerinin geleceği. Ben ücretlerde ya da haklarda kısıntı talep etmiyorum. Biraz esneklik rica ediyorum. Bir miktar değişiklik yaparak bu fabrikanın para kazanmasını sağlamalıyız. Yoksa açık söyleyeyim, birkaç ay sonra fabrika diye bir şey kalmayacak.”

Durdu ve sonra, “Bunlar korkutma taktikleri gibi görünüyor” dedi.

“Mike, bütün söyleyebileceğim şey şu: Herhangi birisini korkutup korkutmadığımı anlamak için aylarca beklemeye kalkarsan, iş işten geçmiş olacak.”

O’Donnell bir süre sustu.

Sonunda, “Düşüneceğim, arkadaşlarla konuşacağım ve sana haber vereceğim” dedi.

Yemekten sonra yerimde duramıyordum. Yeni öncelikler sisteminin işe yarayıp yaramadığını merak ediyordum. Bob Donovan’a ulaşmaya çalıştım, fakat fabrikada değildi. Bunun üzerine kendim araştırmaya karar verdim.

İlk önce NCX-10'u denetledim. Oraya gittiğimde soru soracak hiç kimse yoktu. Bu makine otomatik olduğu için uzun süre başında kimse olmadan çalışabiliyordu. Makinenin önünden geçerken, bir de baktım ki çalışmadan öylece duruyor. Ayar falan da yapılmamıştı. Çılgına döndüm.

Gidip Mario'yu buldum.

"Allah aşkına, bu makine niçin çalışmıyor" diye sordum.

Formenine danıştı. Dönüp geldi ve "Malzememiz eksikmiş" cevabını verdi.

"*Malzememiz eksik* de ne demek" diye bağırdım. "Etraftaki bu çelik yığınlarına ne diyorsun?"

Mario şaşırmıştı. "Sen bize listeye göre çalışmamızı tembih etmedin mi?"

"Yani parçaları bitirdiniz mi?"

"Hayır" diye sürdürdü Mario, "ilk iki parça grubunu tamamladık. Üçüncü gruba geçmek istediğimizde, her yeri aradık, ama işlememiz gereken malzemeler sıraya konulmamıştı. Bunun üzerine makineyi kapattık."

Mario'yu neredeyse tokatlayacaktım.

"Sen bizden bu şekilde çalışmamızı istemedin mi? Sadece listede bulunan parçaları liste sırasına göre işlememiz gerektiğini söyleyen sen değil miydin?"

"Evet, böyle dedim. Ama bu, listedeki bir parça için gerekli malzemenin eksik olması durumunda ikinci parça grubuna geçilmeyecek anlamına geliyor mu?"

Mario çaresiz çaresiz bakındı.

"Pekiyi, ihtiyaç duyduğunuz malzemeler nerede?"

"Hiçbir fikrim yok. Her yerde olabilir. Sanıyorum Bob Donovan araştırmak üzere birisini gönderdi."

"Tamam Mario. Bu makineyi listede yer alan ve malzemeleri hazır olan *bir sonraki* parçayı işlemek üzere ayarlat. Bu makine sürekli çalışacak, anlaşıldı mı!"

"Başüstüne!"

Kızgın bir halde Donovan'ı anons ettirmek üzere ofise giderken yolda onu formen Otto'yla tartışırken buldum. Oldukça sinirli bir şekilde bağırıp çağırıyordu. Otto mahcup mahcup önüne bakıyordu. Durdum ve bir süre Bob'un sözlerini bitirip beni fark etmesini bekledim. Otto makinistlerine doğru yürürken, Bob bana doğru geldi.

"Neler olup bittiğini öğrendin mi?"

"Evet, biliyorum. Bu yüzden buradayım."

“Sorun nedir?”
“Hiçbir şey. Standart iş prosedürü.”
Bob’un anlattığına göre NCX-10 için gerekli olan parçalar bir haftadan beri bu çalışma istasyonunda beklemekteydi. Otto başka parça grupları üzerinde çalışıyordu. NCX-10 için gerekli olan parçaların önemi hakkında hiçbir fikri yoktu. Otto açısından bu parçalar diğer önemsiz parçalardan farksızdı. Bob geldiğinde ayarı oldukça uzun süren bir işin yarısındaydılar. Donovan açıklama yapıncaya kadar Otto işi durdurmak istememişti.
“Allah kahretsin Al, aynen eskisi gibi. Ayar yapıyor ve çalışmaya başlıyorlar; tam işin ortasındayken kesip yeni bir şeyi yetiştirmeye kalkışıyorlar. Hep aynı şey oluyor!”
“Dur bir dakika” dedim. “Biraz üzerinde düşün.”
Bob başını salladı. “Bunda düşünecek ne var?”
“Niçin böyle yaptığımızı düşün. Sorun neydi?”
Bob ezbere şiir okur gibi konuşuyordu: “Parçalar NCX-10’a gelmedi, bu yüzden de operatörler işlemeleri gereken parçaları bitiremediler.”
Bob’un sözlerini ben tamamladım. “Bu darboğaz olmayan makinenin darboğaz olmayan parçalar yapması yüzünden darboğaz parçaları işlenemedi. Şimdi bunun neden meydana geldiğini kendimize sormalıyız.”
Bob atıldı. “Sorumlu olan kişi iş yaparmış gibi görünmek istiyor.”
“Doğru. Eğer çalışıyor gibi görünmeseydi senin gibi birisi gelip onu azarlardı” dedim.
“Evet. Eğer onlar çalışmasaydı senin gibi birisi de gelir beni azarlardı.”
“Tamam, tamam. Ne var ki bu adam çalışıyor gibi yapsa bile bizi amacımıza yaklaştırmış olmuyor” dedim.
“Pekâlâ…”
NCX-10 için yapılması gereken parçaları gösterek, “Bak Bob” dedim, “bu parçalara yarın değil şimdi ihtiyacımız var. Darboğaz olmayan parçalara haftalarca, hatta aylarca sonra ihtiyaç duyacağız. Belki de hiç ihtiyaç duymayacağız. Bu nedenle bu darboğaz olmayan parçaları işlemeyi devam ederek bu arkadaş bizim siparişleri sevk etmek ve para kazanmak kapasitemizi engellemiş oluyor.”
Bob itiraz etti: “Ama bunu bilmiyordu ki.”
“Kesinlikle. Önemli iş parçaları ile önemsizleri ayırt edecek durumda değildi. Niçin?”
“Çünkü ona hiç kimse söylememişti.”

“Sen gelip de anlatıncaya kadar” dedim. “Ama sen aynı anda her yerde olamazsın ve buna benzer olaylar tekrarlanabilir. Bu durumda fabrika içinde hangi parçaların daha önemli olduğuna ilişkin iletişimi nasıl kuracağız?”

Bob, “Bunun için bir sistem oluşturmamız gerekiyor” dedi.

“Tümüyle haklısın. Gidip bir daha böyle bir şeyin meydana gelmemesi için neler yapabileceğimiz üzerinde çalışalım. Her şeyden önce her iki darboğazda çalışanların listedeki ivedilik sırasını bilebilmelerini sağlamalıyız.”

Bob, Otto’yla liste üzerine bir daha görüştü. Sonra birlikte darboğazları denetledik.

Ofise geldiğimizde Bob’un yüzüne baktım. Olay nedeniyle hâlâ endişeliydi.

“Sorun nedir? Aldığımız önlemlerle ilgili olarak ikna olmamışa benziyorsun” dedim.

“Al, eğer insanlar darboğazlara parça yapmak için sürekli iş bırakmak zorunda kalırlarsa, ne olacak” diye sordu.

“Darboğazlarda boş zaman geçmemesini sağlamalıyız” cevabını verdim.

Peki, geriye kalan yüzde doksan sekiz çalışma merkezindeki maliyetlerimiz ne olacak?”

“Şu anda bunun önemi yok. Darboğazlarımızı sürekli çalıştıralım. Bak Bob, işletmede doğru olanı yaptın. Öyle değil mi?”

“Yaptığım herhalde doğruydu. Ama bütün kuralları çiğnedim.”

“Kurallar çiğnenmiş olabilir” dedim. “Belki de bunlar doğru kurallar değillerdir. Biliyorsun, her zaman siparişleri sevk edebilmek için yapılmakta olan işi bölmek zorunda kalıyorduk. O zamanla şimdi arasındaki fark şu: Şimdi işi dışarıdan baskı gelmeden kendimiz kesiyoruz. Ortaya çıkardığımız bulguların doğruluğuna inanıyoruz, öyle değil mi?”

Bob başıyla onayladı. Fakat onun sadece kanıtlara inanacağını biliyordum. Doğrusunu söylemek gerekirse, ben de onun gibi düşünüyordum.

Sorunu tedavi etmek üzere bir sistem geliştirmek için birkaç günün geçmesi gerekti. Cuma sabahı saat sekizde, birinci vardiya başlamadan önce kafeteryadaydım. Bob’la birlikte işgörenlerin içeriye girmesini seyrediyorduk.

Bu anlaşmazlıktan sonra işgörenlere darboğazların önemini ve darboğazların ne anlama geldiğini bizzat anlatmaya karar vermiştim. Fabrikadaki herkesle, hem formenlerle hem de vardiya işçileriyle on beş

dakikalık toplantılar yapıyorduk. Bugün öğleden sonra ikinci vardiyayla da konuşacaktım. Gece de fabrikaya gelip üçüncü vardiyaya açıklama yapacaktım. Herkes toplandıktan sonra ayağa kalktım ve konuşmaya başladım.

"Uzun zamandan beri bu fabrikada işlerin pek iyi gitmediğini biliyorsunuz. Bilmediğiniz bir şey varsa, o da bu gidişatı değiştirmeye karar vermiş olmamızdır. Bugün burada toplanmamızın nedeni yeni sistemimizi, fabrikamızı geçmişe göre daha üretken kılacak bir sistemi oturtmaktır. Birkaç dakika içinde size bu yeni sisteme niçin ihtiyaç duyduğumuzu açıklamaya çalışacağım. Sonra Bob Donovan bunun nasıl olacağını anlatacak."

On beş dakikalık toplantılarda pek fazla şey anlatılamazdı. Kum saati benzetmesini kullanarak kısaca darboğazların ne anlama geldiğini ve ısıl işlem ile NCX-10'e gidecek olan parçaların niçin öncelik taşıdığını anlatmaya çalıştım. Kendilerine anlatmak için zaman bulamadığım hususları bültenimize yazacaktık. Bu bülten fabrikadaki gelişmeleri ve kaydedilen ilerlemeleri anlatacak ve eski işgören gazetesinin yerini alacaktı.

Sonunda mikrofonu Donovan'a uzattım. Bob işgörenlere malzemelerin nasıl ve hangi öncelikle işleneceğini izah etmeye başladı.

"Bugün akşama kadar işlenmesi gereken bütün parçalara üzerinde sayıların bulunduğu etiketler yapıştırılacak." Elinde tuttuğu örnekleri göstererek, "İki renk etiketimiz olacak: Kırmızı ve yeşil.

"Kırmızı etiket aciliyeti gösteriyor. Kırmızı etiketler işlenmek üzere darboğazlara gitmesi gereken parçaları gösteriyor. Önünüze bir parça grubu geldiğinde, eğer kırmızı etiketliyse, derhal işleme alacaksınız."

Bob, "derhal"in ne anlama geldiğini de açıkladı. Eğer bir işgören farklı bir parça imal ederken önüne kırmızı etiketli bir iş grubu gelirse, yapmakta olduğu işe ancak yarım saat devam edecekti. Kırmızı etiketli parçaların önüne gelmesinden en fazla bir saat sonra bu işe koyulmuş olmalıydı.

"Eğer parçalar ayar yaparken gelirse, derhal yaptığınız ayarı bozup kırmızı etiketli parçaların ayarına geçiniz. Darboğaz parçalarını bitirdikten sonra eski işinize devam edebilirsiniz.

"İkinci renk yeşildir. Eğer kırmızı etiketli ve yeşil etiketli parçalar arasında bir seçim yapmanız gerekirse, ilk önce kırmızı etiketli parçaları işlemeniz gerekiyor. Şimdiye kadar bütün iş parçaları yeşil etiketler taşımaktaydı. Bu durumda yeşil etiketli parçalar ancak kırmızı etiketli parçalar işlendikten sonra ele alınacaktır.

“Renklerle ilgili öncelikler böyle. Peki aynı renkten etiket taşıyan iki parça grubu önünüze gelirse ne olacak? Her bir etiketin üzerinde ayrıca bir numara bulunuyor. Her zaman küçük sayıyı önce işleyeceksiniz.”

Donovan ayrıntıları açıkladıktan ve bazı soruları cevapladıktan sonra tekrar söz aldım.

“Bu toplantıyı düzenlemek benim fikrimdi. Sizi işinizden alıkoymamın nedeni herkesin aynı haberi aynı anda öğrenmesini istememdir. Umuyorum ki ne yapmanız gerektiğini artık anlamışsınızdır. Toplantıyı düzenlememin bir başka nedeni ise fabrikayla ilgili duyduğunuz kötü haberlerdir. Şu anda yeni bir başlangıç yapıyoruz. Böyle olmakla birlikte hem bu fabrikanın geleceği hem de işyerlerinizin güvenliği sadece para kazanmaya başlamamızla mümkün olacaktır. Yapabileceğiniz en önemli şey bizimle işbirliği yapmaktır. El ele vereceğiz ve bu fabrikayı ayakta tutacağız.”

Öğleden sonra telefonum çaldı.

“Alo, ben O’Donnell. Yemek ve kahve molasıyla ilgili yeni politikanızı uygulamaya koyun. Sorun çıkarmayacağız.”

Haberi Donovan’a ilettim. Bu küçük zaferlerle hafta sona erdi.

Cumartesi akşamı saat yediyi yirmi dokuz geçe yıkanmış ve parlatılmış Mazda’mla Barnett’lerin evinin önündeydim. Yanımdaki koltukta duran çiçekleri aldım ve saat tam 7:30’da kapıyı çaldım.

Kapıyı Julie açtı.

“Çok iyi görünüyorsun” dedi.

“Sen de” dedim.

Gerçekten çok güzeldi.

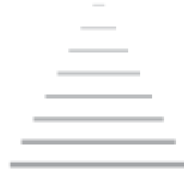
Birkaç dakika annesiyle babasıyla sohbet ettik. Bay Barnett fabrikada olup bitenleri sordu. Ona durumun düzelmeye başladığını anlattım. Yeni öncelikler sistemimizi ve NCX-10 ile ısıl işlemin önemini izah ettim. Bay ve Bayan Barnett boş boş bakıyorlardı.

Julie, “Gidelim mi” diye sordu.

Annesiyle şakalaştım. “Kızını saat onda geri getireceğim.”

Bayan Barnett, “İyi” dedi, “bakalım göreceğiz.”

22



Ralph'in keyfine diyecek yoktu. "Her şey yolunda" diyordu. Stacey de memnundu. "Hiç de fena değil" yorumunu yaptı. Bob kızmıştı. "Fena mı? Bundan iyisi can sağlığı."

Stacey keyifli keyifli, "Bir şeyleri doğru yapmaya başladık" dedi.

Homurdandım. "Evet ama, bu yeterli değil."

Bir hafta geçmişti. Toplantı odasındaki bilgisayar terminalinin etrafında toplanmıştık. Ralph geçen hafta sevk ettiğimiz gecikmiş siparişlerin listesini bilgisayardan döktürmüştü.

Stacey, "Bu yeterli değil mi? Bu bir iyileşme" dedi. "Geçen hafta on iki sipariş sevk ettik. Bu fabrika için bu hiç de fena bir sonuç değil. Üstelik bunlar son derece gecikmiş siparişlerdi."

Ralph keyifli keyifli konuştu. "Bu arada şu andaki en gecikmiş siparişimizin kırk dört günlük olduğunu belirtmek isterim. Hatırlarsanız, geçen hafta en geçikmiş siparişimiz elli sekiz günlüktü."

Donovan "Doğru" dedi.

Masaya gidip bir sandalyeye oturdum.

Coşku duymakta haksız değillerdi. İş parçalarını önceliklerine göre ve izleyecekleri yola göre etiketleme sistemi iyi işliyordu. Darboğazların ihtiyaç duydukları parçalar zamanında hazır oluyordu. Hatta önlerinde stok bile birikmişti. Darboğazlardaki işlemden sonra kırmızı etiketli parçalar montaja daha hızlı ulaşıyordu. Sanki fabrikada darboğaz parçalarından oluşan bir "ekspres hat" oluşturmuştuk.

Kalite kontrolünü darboğazların önüne aldığımızda, NCX-10'a giren parçaların yüzde beşinin ve ısıl işleme girecek olan parçaların yüzde yedisinin gerekli kaliteyi tutturamadığını keşfetmiştik. Eğer bu oranlar

gelecekte de böyle devam ederse, ek bir malzeme akım-faydası sağlamış olacaktık.

Darboğazlardaki işgörenler için yemek molası sırasında da çalışmaya devam etme uygulaması sürüyordu. Bu şekilde ne kadar bir kazanç sağladığımızdan emin değildik, çünkü daha önceki kayıplarımızı bilmiyorduk. En azından şimdi doğru olanı yapıyorduk. Ne var ki bazı raporlardan NCX-10'un zaman zaman boş durduğunu ve bazı molalarda da makinenin önünde kimsenin bulunmadığını öğrenmiştim. Donovan'ı konuyu araştırmakla görevlendirdim.

Bütün bunların sonucunda geçen hafta en kritik siparişlerle birlikte birkaç sipariş daha sevk edebilmiştik. Ne var ki yeteri kadar hızlı olmadığımızı biliyordum. Birkaç hafta önce topallıyorduk. Şimdi yürümeye başlamıştık, ama koşmamız gerekiyordu.

Bilgisayar terminaline baktığımda herkesin gözü üzerimdeydi.

"Dinleyin. Doğru yolda olduğumuzu biliyorum" diye söze başladım. "Ama iyileşmeyi hızlandırmamız gerekiyor. Geçen hafta on iki sevkıyat yapmamız iyi bir başarı. Fakat hâlâ gecikmiş müşteri siparişleri söz konusu. Çok fazla olmadığını kabul ediyorum, ama daha iyi olmalıyız. Artık *tek* bir gecikmiş siparişimiz bile kalmamalı."

Hepsi bilgisayar terminalinden uzaklaşarak masanın etrafındaki sandalyelere oturdu. Bob Donovan bana yaptığı iyileştirmeler hakkında bilgi vermeye başladı.

"Bob, bunlar çok güzel ama önemsiz. Jonah'ın öteki önerilerini nasıl gerçekleştireceğiz?" dedim.

Bob başını çevirdi.

"Şey, bunu araştırıyoruz" dedi.

"Çarşamba günkü toplantımıza kadar darboğazların yükünü nasıl hafifleteceğimizle ilgili öneriler hazırlamanı istiyorum."

Kafasını salladı, ama tek söz etmedi.

"Hazırlık yapacak mısın" diye sordum.

"Elimden geleni yapacağım" dedi.

Öğleden sonra odamda kalite kontrol müdürümüz Elroy Langston ile işgören iletişiminden sorumlu Barbara Penn ile toplantı yaptık. Barbara fabrikadaki değişikliklerin arka planını ve nedenlerini izah eden yeni bültenlerimizi hazırlıyordu. Geçen hafta birinci sayıyı dağıtmıştık. Barbara ile Langston'u yeni bir proje üzerinde çalışmakla görevlendirmiştim.

Darboğazlardan çıkan parçalar çoğunlukla darboğaza *giren* parçalara çok benziyordu. Her iki parça grubunu sadece uzman bir göz ayırt edilebilirdi. Sorun, işgörenler açısından işlenmiş ve işlenmek üzere bekleyen parçaları ayırt edecek bir sistem geliştirmekti. İçeri girdiğimde Langston ve Penn konuşuyorlardı.

Penn, “Kırmızı etiketlerimiz var” diye söze başladı. “Bu bize parçanın darboğaza gideceğini gösteriyor. Şimdi herkesin özellikle dikkat etmesi gereken parçaları, yani altın değerindeki parçaları ayırt edebilmesini sağlayacak basit bir yöntem bulmalıyız.”

“Bu güzel bir karşılaştırma” dedim.

Penn devam etti. “Darboğazlardan çıkan parçaları niçin sarı etiketlerle işaretlemiyoruz? Bu etiket insanlara bu iş parçalarının altın değerinde olduğunu gösterir. Bununla birlikte bu etiketin ne anlama geldiğinin fabrika içinde duyulmasını sağlayacağım. Ayrıca formenlerin vardiya işçilerine okuması için bir tür duyuru tahtası hazırlayabiliriz. Yeni bir duyuru olduğunda fabrikaya bir bayrak asarız.”

“Bu etiketleri yapıştırmak darboğazlardaki işi yavaşlatmazsa, iyi bir çözüm gibi gözüküyor” dedim.

Langston araya girdi. “Bunun için kolay bir yöntem bulacağımızdan eminim.”

“İyi” dedim. “Beni endişelendiren bir başka konu, bunun alışılmış duyurulara dönüşmemesi.”

Langston gülümsedi. “Anlaşıldı. Şimdi darboğazlardaki ve onları izleyen proseslerdeki kalite kontrol sorunlarını sistematik olarak analiz ediyoruz. Ne yapmamız gerektiğini ortaya çıkardıktan sonra darboğaza girecek ve çıkacak parçalarla ilgili prosedürler önerebileceğiz. Bu önlemleri oluşturduktan sonra insanları prosedürlerle ilgili eğitime alacağız. Ne var ki bu biraz zaman alacak. Bu zamana kadar mevcut prosedürlerde çifte kontrol uygulayacağız.”

Birkaç dakika daha konuştuk. Söylenenleri mantıklı buldum. Hemen çalışmaya koyulmalarını ve olup bitenden beni haberdar etmelerini söyledim.

Ayağa kalktıklarında, “İyi iş çıkardınız” dedim. “Bu arada Roy, Bob Donovan da bu toplantıya katılmak durumunda değil miydi?”

“Bu adamı şu günlerde bulmak çok zor. Ama ne konuştuğumuzu ona aktaracağım.”

Langston'un bu izahatından sonra telefon çaldı. Bir elimle telefona uzanırken diğer elimle odadan çıkmakta olan Langston ve Penn'e el salladım.

"Alo, ben Donovan."

"Hasta olduğunu haber vermek için çok geç" dedim. "Bugünkü toplantıyı kaçırdığını biliyor musun?"

Üzülmüşe benzemiyordu.

"Al, sana bir şey getirdim. Küçük bir yürüyüşe ne dersin?"

"Yürüyüşe varım. Ne diyeceksin?"

"Şey… Gel gözlerinle gör. Kabul platformunda seni bekliyorum."

İşletmeye doğru yürürken Bob'u gördüm; orada duruyor ve kendisini görebilmem için elini sallıyordu. Onu görmemek mümkün müydü? Kabul platformuna üstü açık bir kamyon yanaşmıştı. Kamyonda kızakların üzerine konmuş üzeri gri branda beziyle kaplanmış ve iplerle bağlanmış kocaman bir şey duruyordu. Birkaç kişi vinci getirmiş ve o büyük şeyi kamyondan indirmeye çalışıyordu. Bob'a doğru yürürken yükü havaya kaldırdılar.

Eliyle ağzını kapatmış olan Bob kıs kıs gülüyordu. Büyük gri nesnenin havada sağa sola sallanmasını izlerken, "Çok kolay oldu" dedi.

Vinç yükü yavaş yavaş kaldırıp beton zemine indirdi. İşçiler kancaları boşalttılar. Bob gidip ipleri gevşetmeye çalıştı.

"Bir dakika sonra ne olduğunu göreceksin."

Sabırla bekliyordum, ama Bob hiçbir ipucu vermiyordu. Bütün ipler çözüldükten sonra brandanın ucunu alıp tozu silkti. Ve örtüyü açtı.

"Ta-ta ta ta!" Kocaman elleriyle bugüne kadar gördüğüm en eski makineye işaret ediyordu.

"Kuzum nedir bu allah aşkına" diye sordum.

"Bu bir Zmegma" dedi.

Brandanın ucuyla tozunu sildi.

"Bunları artık kimse üretmiyor" dedi.

"Bunu duyduğuma sevindim."

"Al, bu Zmegma tam da ihtiyaç duyduğumuz makine."

"1942 yapımı gibi gözüküyor. Bu bize nasıl yardımcı olacak?"

"Şey… NCX-10' la aşık atamayacağını kabul ediyorum." Zmegma ile birlikte köşede duran iki eski makineyi işaret ederek, "Bu bebekle birlikte şurada duran Screwmeister'ler NCX-10'un yapabildiği bütün işlemleri gerçekleştirecek."

Etraftaki makinelere baktım. Hepsi eskiydi ve çalışmıyordu. Zmegma'ya yaklaşıp incelemeye başladım.

"Sanıyorum bu Jonah'a sözünü ettiğin elden çıkardığımız makinelerden birisi" dedim.

"İyi bildin" dedi.

"Gerçekten de bir antika. Hepsi antika" dedim. "Bunların kabul edilebilir bir kalite sağlayacağından emin misin?"

"Bunlar otomatik makineler değil, bu yüzden insan hatası da eklenince biraz daha fazla hatalı parça çıkacak, ama sen kapasite istemiyor muydun? İşte en kestirme yol!"

Gülümsedim. "Her şey daha iyiye gidiyor. Bunu nereden buldun?"

"Güneydeki fabrikada çalışan arkadaşımı aradım" dedi. "Bu makinelerden birkaç tane olduğunu ve elden çıkarmalarının sorun olmayacağını söyledi. Bunun üzerine bakımhaneden bir arkadaş alıp görmeye gittim."

"Bize kaça patladı" diye sordum.

Bob şişindi. "Sadece nakliye parası. Güneydeki fabrikada çalışan arkadaşım gelip hemen alabileceğimizi söyledi. Hurdaya çıkaracaklarmış. Biraz kırtasiye işi dışında bir zararları olmayacak."

"Peki, çalışıyor mu?"

"Yola çıkmadan önce çalışıyordu. Haydi, gel deneyelim."

Bakım bölümündeki arkadaş enerji kablosunu çelik sütunun yanındaki prize soktu. Bob şaltere uzandı ve çalıştır düğmesine bastı. Bir iki saniye hiçbir şey olmadı. Sonra makine gürültüyle çalışmaya başladı. Antika fan mahfazasının içinden tozlar çıkıyordu. Bob bana dönerek muzaffer bir edayla gülümsedi.

"Artık işadamı olduk!"

23



Odamın pencerelerine yağmur damlaları vuruyordu. Gökyüzü gri bulutlarla kaplıydı. Hafta ortasının can sıkıcı bir sabahında Hilton Smyth'in bana göndermiş olduğu "Üretkenlik Bülteni"ni okumaktaydım. Daha ilk paragrafı bile bitirmeden başımı kaldırıp yağan yağmuru seyretmeye başladım. Karımla ilişkim ne olacaktı?

Cumartesi gecesi Julie'yle birlikte çıkmış ve çok iyi vakit geçirmiştik. Alışılmadık bir akşam olmamıştı. Sinemaya gittik, sonra bir şeyler yedik, daha sonra da eve dönerken parkın içinden geçtik. Sıradan bir akşamdı. Ama ihtiyacımız olan da buydu. Julie'yle birlikte *dinlenmek* iyi gelmişti. İtiraf etmeliyim ki ilk önce kendimi lisedeki gibi hissettim. Bir süre sonra bunun hiç de kötü bir duygu olmadığına karar verdim. Sabaha karşı ikide onu annesiyle babasının evine bıraktım ve babası kapıyı açıncaya kadar arabada bekledim.

O geceden sonra birbirimizi görmeye devam ettik. Geçen hafta birkaç defa onu görmeye gittim. Bir keresinde lokantanın yarı yolunda buluştuk. Sabahları kendimi işe vermeye çalışıyor, ama başaramıyordum. Julie'yle çok iyi vakit geçiriyorduk.

Sanki gizli bir anlaşma yapmış gibi, ikimiz de ne boşanmadan ne de evliliğimizden söz ediyorduk. Bu konu üstü kapalı bir şekilde sadece bir kere gündeme geldi. Okul bittikten ve yaz tatili başladıktan sonra çocukların Julie'yle birlikte kalmasına karar vermiştik. Bunun üzerine bazı sorularıma yanıt almak için üstelemeye başladım, ama sürekli aynı cevapları aldığım için kısa süre sonra vazgeçtim. Aksi takdirde aramız bozulacaktı.

Durumumuz çok tuhaftı. Tıpkı evlenmeden önceki gibiydi. Aradaki tek fark, şu anda birbirimizi oldukça iyi tanıyor olmamızdı. Fırtına bir süre için dinmişti, ama bir daha patlak vermeyeceğinin garantisi yoktu.

Ayak sesleriyle hayal dünyamdan ayrıldım. Gelen Fran'di.

"Ted Spencer dışarıda bekliyor. Seninle bir şey konuşmak istiyormuş."

"Hangi konuda?"

Fran odama girdi ve kapıyı arkasından kapattı. Hızla masama yaklaştı ve fısıldamaya başladı.

"Bilmiyorum, ama fısıltı gazetesine göre, bir saat kadar önce Ralph Nakamura ile tartışmış" dedi.

"Ya öyle mi? Uyardığın için teşekkür ederim. İçeri gönder."

Bir dakika sonra Ted Spencer içeri girdi. Üzgün görünüyordu. Isıl işlem bölümünde işlerin nasıl gittiğini sordum.

"Al, şu bilgisayar adamını lütfen başımdan al."

"Ralph'i mi kastediyorsun? Ona neden karşısın?"

"Beni kâtip gibi bir şeye dönüştürmek istiyor. Sürekli geliyor ve bir sürü aptalca soru soruyor. Son olarak benden ısıl işlemde ne olup bittiğiyle ilgili tutanak tutmamı istedi."

Merak ettim. "Nasıl bir tutanak?"

"Bilmiyorum. Fırınlara girip çıkan parçalarla ilgili ayrıntılı veriler yazmamı istiyor. Parçalar fırına ne zaman giriyor, ne zaman çıkıyor, ısıl işlem için ne kadar süre gerekli gibi. O kadar çok işim var ki bunlarla uğraşamam. Isıl işlemin dışında sorumlu olduğum üç bölüm daha var."

"Peki niçin tutanak tutmanı istedi" diye sordum.

"Nereden bileyim?" Ted kızgın görünüyordu. "Yapmam gereken o kadar çok kırtasiye iş var ki. Anladığım kadarıyla Ralph sayılarla oynamak istiyor. Eğer böyle bir şeye onun zamanı varsa kendi bölümünde istediğini yapsın. Ben sorumlu olduğum bölümün üretkenliğiyle ilgileniyorum."

Sonuna kadar dinledim.

"Tamam Ted, anladım. Ne olduğunu araştıracağım."

"Onu benim bölümümden uzak tutacak mısın?"

"Ted, sonra seni bilgilendiririm."

Ted gittikten sonra Fran'den bana Ralph Nakamura'yı çağırmasını istedim. Ralph insanı sinir eden bir tip değildi, ama Ted'i çok kızdırdığı besbelliydi.

"Beni mi görmek istedin?" Ralph kapıdan giriyordu.

“Evet” dedim, “içeri gel ve otur.”

Masanın önündeki koltuğa gömüldü.

“Söyler misin lütfen, Ted Spencer’i niçin kızdırdın?”

Ralph gözlerini açtı. “Bütün istediğim fırına giren parçalarla ilgili fiili zamanları tespit etmesiydi. Bunun basit bir talep olduğunu sanmıştım.”

“Bunu niçin istedin?”

“Birkaç nedeni var. Birincisi, ısıl işlemle ilgili olarak elimizde bulunan veriler doğru değil. Fabrikamızda ısıl işlem operasyonunun çok büyük önem taşıdığını söylediğin için bu konuda geçerli istatistiklere sahip olmamız gerekir diye düşündüm.”

Merak ettim. “Bu verilerin doğru olmadığı kanaatine nasıl vardın?”

“Geçen hafta yaptığımız toplam sevkıyatları inceledikten sonra bir şey beni rahatsız etti. Birkaç gün önce darboğazlardan çıkan parça sayısını da dikkate alarak kaç sevkıyat yapmamız gerektiğinin hesabını yaptım. Bu hesaplara göre geçen hafta on iki yerine yaklaşık on sekiz ya da yirmi sevkıyat yapmış olmamız gerekirdi. İlk önce bir hata yapmış olabileceğimi düşündüm. Tekrar yakından inceledim ve birkaç çapraz kontrolden sonra hata yapmadığımı anladım. NCX-10’la ilgili öngörülerim fiiliyata uyuyordu. Fakat ısıl işlemde çok büyük bir fark vardı.”

“Ve bu yüzden veri tabanının hatalı olduğunu sandın” dedim.

“Evet, bunun üzerine Spencer’e gittim, ama… ”

“Ama?”

“Şey, bazı tuhaf şeyler olduğunu gördüm” diye devam etti. “Soru sormaya başladığımda canı sıkıldı. Sonunda o sırada fırında olan parçaların saat kaçta çıkacağını sordum. Isıl işlem süresiyle ilgili olarak standarda yakın olup olmadığımızı araştırmak istiyordum. Ted bana parçaların öğleden sonra üçte çıkacağını söyledi. Oradan ayrıldım ve saat üçte geri döndüm. Etrafta hiç kimse yoktu. On dakika bekledikten sonra Ted’i aramaya koyuldum. Kendisini bulduğumda bana fırın işçilerinin o sırada başka bir bölüme yardım etmekte olduklarını ve fırını bir süre sonra boşaltacaklarını söyledi. Üzerinde durmadım. Akşam 17:30’da eve gitmeden önce tekrar fırınlara gidip parçaların fiili çıkış saatini öğrenmek istedim. Ama parçalar hâlâ fırının içindeydi.”

“Bu parçalar fırından çıkarılmaları gereken saatten iki saat sonra mı boşaltıldı?”

Ralph, “Tam da öyle oldu” diyerek devam etti. “Bunun üzerine ikinci vardiyanın formeni Sammy’yi buldum ve ona ne olduğunu sordum. O

akşam işlerinin yoğun olduğunu ve fırını daha sonra boşaltacaklarını söyledi. Parçalar fırında kaldıkları için bozulmazdı. Ben oradayken brülörleri kapattı, ama o parçaların saat sekize kadar fırından çıkarılmadığını öğrendim. Sorun çıkarmak istemiyorum, ama her ısıl işlem için fiili süreleri kaydedersek, en azından tahmin yürütmek için daha gerçekçi verilere sahip oluruz. O bölümde çalışan işçilerle sohbet ettim. Isıl işlemde bu tür gecikmelerin sık sık olduğunu söylediler."

"Ciddi misin Ralph? Gerekli olan bütün önlemleri almanı istiyorum. Ted açısından endişelenme. Aynı şey NCX-10 için de geçerlidir."

"Ben de böyle düşünüyordum, ama bu sıkıcı bir iş. Bu yüzden Ted ve ötekilerden süreleri kendilerinin tutmasını istemiştim."

"Tamam bunu sağlarız. Çok teşekkür ederim."

Ralph, "Bir şey değil" dedi.

"Bu arada öteki nedeni de açıklar mısın? Birden fazla neden olduğunu söylemiştin."

"Şey, ikincisi pek de öyle önemli olmayabilir."

Israr ettim. "Olsun, anlatmanı istiyorum."

Ralph çekine çekine açıkladı. "Yapabilir miyiz bilemiyorum, ama sanki darboğazlarımızı kullanarak bir siparişi hangi tarihte sevk edebileceğimizi hesaplayabilirmişiz gibi geliyor."

Bu ihtimal bana da makul gözüktü.

"İlginç. Herhangi bir sonuca ulaştığında bana da haber ver" dedim.

Ralph'in ısıl işlem bölümünde ortaya çıkardıklarıyla ilgili sözlerimi dinlerken Bob Donovan'ın kulakları kıpkırmızı oldu. Bu duruma çok kızmıştım. Odamda oturmakta olduğu sandalyenin önünde daireler çizerek yürüyordum.

Sözlerimi bitirdikten sonra Bob bana döndü ve "Al, sorun ısıl işlemdeki çocukların parçaları pişirmemesinde değil" dedi. "Kahrolası fırınları yüklersiniz, kapakları kapatırsınız. İşlemin tamamlanması altı ile sekiz saat sürer. Ne yapmalıydık? Ellerimizi kavuşturup beklemeli miydik?"

"Arada geçen süre içinde ne yaptıkları beni ilgilendirmiyor. Fırın zamanında doldurulacak, zamanında boşaltılacak, o kadar" dedim. "İnsanların yaptıkları işi bitirip tekrar fırını boşaltmaya gelinceye kadar geçen beş saat içinde yeni bir ısıl işlem daha gerçekleştirebilirdik."

Bob, "Tamam" dedi. "Peki, buna ne dersin? Parçalar pişerken insanları diğer bölümlere göndeririz, zamanı gelir gelmez hepsini tekrar geri çağırırız."

“Hayır, çünkü o zaman her şey bir iki gün içinde eski haline döner. Fırının önündeki insanların yirmi dört saat ve haftada yedi gün yükleme ve boşaltmaya hazır vaziyette beklemelerini istiyorum. Bu işten en başta tam zaman çalışacak formenler sorumlu olacak. Ted Spencer’a söyle. Bir dahaki sefer ısıl işlem bölümünde neler olup bittiğini doğru aktarsın. Yoksa kıçına tekmeyi yer.”

“Tamam” dedi Bob. “Fakat biliyor musun, vardiya başına iki veya üç kişiden söz ediyoruz.”

“Hepsi bu kadar mı” diye sordum. “Darboğazlarımızda kaybettiğimiz zamanın bize kaça patladığını hatırlıyor musun?”

“Tamam, sana katılıyorum. Doğruyu söylemek gerekirse, Ralph’ın sana ısıl işlemle ilgili olarak anlattığının benzeri NCX-10’da da oluyor.”

“Oradaki sorun nedir?”

Bob bana NCX-10’un günde yarım saat, hatta daha fazla çalışmadan durduğunu anlattı. Sorunun kaynağı yemek molası değildi. Yemek saati geldiğinde NCX-10’un ayarlanması gerekiyorsa çocuklar ayar bitinceye kadar yerlerinden ayrılmıyordu ya da ayar uzun sürecekse birisi yemeğe gidiyor, öteki çalışmaya devam ediyordu. Sorun mola değildi. Ama makine öğleden sonra durduğu zaman yeni bir ayar yapılıncaya kadar yirmi, otuz, hatta kırk dakika geçiyordu. Bunun nedeni ayardan sorumlu kişilerin aynı zamanda darboğaz meydana getirmeyen *öteki* makinelerden de sorumlu olmasıydı.

Bob’a, “O zaman ısıl işlemle ilgili söylediklerimin aynısını NCX-10 için de uygula” dedim. “Bir operatör ve bir yardımcı sürekli olarak NCX-10’un başında dursun. Makine işini bitirir bitirmez derhal öteki ayar için çalışmaya başlasınlar.”

“Ben de böyle düşünüyorum. Fakat bunu kâğıt üzerinde nasıl gösteririz? Isıl işlem ve NCX-10 bölümünde daha fazla insan istihdam etmiş olacağız.”

Arkama yaslandım.

“Lütfen bir sohbette bir defa kavga edelim” diyebildim.

Bob ertesi sabahki ekip toplantısına önerilerle geldi. Dört temel işlem söz konusuydu. İlk iki öneri kendisiyle bir gün önce konuştuğumuz şeyleri içeriyordu. NCX-10’a bir operatör ve bir yardımcı, ısıl işlem fırınlarına da bir formen ve iki işçi tahsis edilecekti. Bu, üç vardiya için de geçerli olacaktı. Diğer iki öneri ise darboğazların yükünü hafifletmekle ilgiliydi. Bob eski makinelerin, Zmegma ile diğer iki makinenin, bir gün içinde tek bir vardiyada çalıştırılmaları durumunda NCX-10’un yaptığı türden

parçalarda yüzde on sekizlik bir ek çıktı sağlayacağımız kanısındaydı. Sonuncu öneriye göre bazı ısıl işlem parçalarını şehirdeki bir başka atölyede yaptırabilirdik.

Bütün bunları dinlerken, Lou'nun nasıl tepki göstereceğini merak ediyordum. Fakat çok az direniş gösterdi. "Bütün bu öğrendiklerimize göre" dedi, "akım-faydasını artırmak için darboğazlarımızda daha çok insan çalıştırmamız meşrudur. Eğer satışlarımız ve tabii nakit akışımız artarsa, buradaki masrafları haklı gösterebiliriz. Yalnız şunu merak ediyorum. Bu insanları nereden bulacağız?"

Bob çıkarttığımız işçilerden bazılarını tekrar işe almayı önerdi.

"Hayır" dedi Lou. "Yapamazsın, çünkü bölüm işe almaları dondurdu. Onların onayı olmadan kimseyi işe alamayız."

Stacey makul bir soru sordu. "Fabrikada bu işleri yapabilecek başka birileri var mı?"

Bob hemen atıldı. "Başka kısımlardan insan çalmayı mı kastediyorsun?"

"Neden olmasın?" dedim. "Darboğaz olmayan bölümlerden insan kaydırabiliriz. Nasıl olsa fazla kapasiteleri var."

Bob bir dakika düşündü. Isıl işlem bölümü için yardımcı bulmanın sorun oluşturmayacağını söyledi. Zmegma ve diğer iki makineyi çalıştırmak için emekliye ayrılmış işçiler olduğunu aktardı. NCX-10'un önünde görevlendirilecek iki kişi konusunda endişeliydi. "Öteki makineleri kim ayar edecek" diye sordu.

"Öteki makinelerdeki yardımcılar kendi makinelerini çalıştıracak kadar bilgiye sahipler" dedim.

Bob, "Bunu deneyebiliriz" dedi. "Ama darboğaz olmayan bölümden insan kaydırmak suretiyle yeni darboğazlar yaratırsak, o zaman ne olacak?"

Cevabım hazırdı. "Önemli olan akışı sağlamak. Eğer bir işçiyi kaydırmak suretiyle akışı artıramıyorsak, o zaman onu bölümüne geri gönderir ve başka bir bölümden başka bir kişiyi alırız. Buna rağmen akışı gene artıramıyorsak, o zaman bölüme başvurur, ya fazla mesai yapmayı ya da yeni insanları işe almayı öneririz."

"Tamam" dedi Bob. "Anladım."

Lou da onay verdi.

"İyi o zaman işe koyulalım" dedim. "Bob, lütfen seçeceğin kişilerin iyi olmasına dikkat et. Şu andan itibaren darboğazlarımızda en iyi adamlarımızı çalıştıracağız."

Ve böyle yapıldı.

NCX-10 kendisine ait bir ayar ekibine kavuştu. Zmegma ile öteki makineler de çalışmaya başladı. Şehirdeki atölye ısıl işlem parçalarımızı almaktan çok memnundu. Kendi ısıl işlem kısmımızda ise her vardiyada iki kişi fırınları boşaltıp yüklemekle görevlendirilmişti. Donovan çalışma merkezi sorumluluklarını yeniden dağıtarak ısıl işlem bölümünün sürekli bir formene sahip olmasını sağladı.

Bir formen için ısıl işlem kısmı pek bir ödül sayılmazdı. Bu operasyonu yönetmek pek çekici değildi ve üstelik iki kişiye komuta etmek de önemli görünmüyordu. Bu bölümdeki formenlerin moralinin bozulmasını önlemek için her vardiyada düzenli olarak aşağı gitmeyi kararlaştırdım. Formenle görüşürken, ısıl işlem parçaları bölümündeki parça çıktısını artırmamız durumunda bazı ödüllendirmelerin söz konusu olabileceğini ima ettim.

Kısa bir süre sonra ilginç bir gelişme oldu. Sabahın erken saatlerinde, üçüncü vardiya bitmeden önce aşağıya inmiştim. Formen, adaleleri gömleğinin kollarını patlatacakmış gibi görünen Mike Haley adlı genç bir siyahtı. Geçen hafta onun vardiyasında diğer vardiyalara oranla yaklaşık yüzde on daha fazla parçanın ısıl işlemden geçtiğini fark etmiştik. Genellikle rekorlar üçüncü vardiyada kırılmazdı. Mike ve ekibinin bir hile yapıp yapmadığını merak ediyorduk. Aşağı inip ne olduğunu öğrenmek istedim.

İki yardımcısı boş durmuyor, sürekli parça taşıyordu. Fırının önünde işlenecek parçalar düzgün bir şekilde iki istif halinde bekliyordu. Mike'ı çağırdım ve ne yaptığını sordum.

"Hazırlık yapıyoruz" dedi.

"Ne demek istiyorsun?"

"Fırınlardan bir tanesini yeniden yüklemeye hazırlanıyoruz. Bu iki istifteki parçalar aynı ısıda işlem görecek."

"O zaman farklı parçaları fırına aynı anda mı sokuyorsun" diye sordum.

"Tabii" dedi. "Bunu yapmak zorunda değiliz, ama bu parçalara ihtiyacımız var. Öyle değil mi?"

"Tabii. Isıl işlemi öncelikler sistemine göre yapıyorsun, değil mi" diye sordum.

"Tabii ki" dedi. "Gel sana göstereyim."

Mike beni fırının önündeki kontrol panelinden eski püskü bir tezgâha götürdü. Bilgisayardan çıkan ivedi siparişler listesini buldu.

"Şu 22 numaraya bak" dedi. "Bu elli parçayı 650 derecede işlememiz gerekiyor. Ama elli parça fırını doldurmuyor. Bak, aşağıda 31. sırada

görülen 300 adet bilezik de 650 derecede işlem görmek durumunda.”
“O zaman elli parçayı yükledikten sonra fırına bilezikleri de koyuyorsun.”
“Aynen öyle yapıyorum” dedi. “Tasnif ve istiflemeyi önceden yapıyoruz. Bu şekilde fırını daha hızlı yükleyebiliyoruz.”
“Harika bir fikir bu” dedim.
“Eğer düşündüğüm şeyi kabul ettirecek birisini bulabilirsem, daha iyisini de yapabiliriz” dedi.
“Ne düşünüyorsun?”
“Şey, ister vinci, isterse kol gücümüzü kullanalım, fırını yüklemek bir saat sürüyor. Daha iyi bir sistemimiz olsaydı, bu süreyi birkaç dakikaya indirebilirdik.” Fırınları göstererek devam etti. “Her birinde parçaların yerleştirildiği bir tabla var. Bu tablalar makaraların üzerinde içeri-dışarı kayıyor. Eğer birkaç çelik tablamız daha olsaydı, biraz teknisyen desteğiyle bu tablaları değiştirilebilir hale getirebilirdik. Böylece çok sayıda parçayı önceden hazırlayabilir ve bir forklifti kullanarak tablaları değiştirebilirdik. Bu bize günde birkaç saat kazandırsa, bir hafta içinde fazladan ısıl işlem yapma imkânı elde ederdik.”
Başımı fırınlardan Mike’a çevirdim. “Mike, yarın gece izin almanı istiyorum. Öteki formenlerden birisi senin yerine geçer.”
İmalı bir şekilde, “Bak, bu hoşuma gitti” dedi. “Nereden icap etti?”
“Çünkü öbür gün gündüz vardiyasında olmanı istiyorum. Bob Donovan ve bir mühendisle birlikte bu prosedürleri yazarsanız, yirmi dört saat boyunca uygulama imkânına kavuşuruz. Bu fikrinin gerçekleşmesi için gayret et. Buna ihtiyacımız var.”
Öğleye doğru Donovan odama girdi.
“Merhaba” dedi.
“Hoş geldin” dedim. “Haley’le gönderdiğim notu aldın mı?”
“Uygulamaya kondu bile” dedi.
“İyi. Ücretlerdeki dondurma kalktıktan sonra biraz daha fazla para almasını sağla” dedim.
Bob’un yüzü güldü. “Tamam” dedi. Sonra kapıya dayandı.
“Bir şey mi var” diye sordum.
Bob hınzır hınzır güldü, “Sana iyi bir haberim var” dedi.
“Ne kadar iyi?”
“Jonah’ın bize bütün parçaların ısıl işleme ihtiyacı olup olmadığını sorduğunu hatırlıyor musun?”
Hatırladığımı söyledim.

“Üç parça için ısıl işlem zorunluluğunu mühendislik bölümünün getirmediğini, bu uygulamayı bizim başlattığımızı keşfettim.”

“Ne demek istiyorsun?”

Beş yıl önce bazı aklı evvellerin değişik çalışma merkezlerindeki verimliliği artırmaya çalıştıklarını anlattı. İş prosesini hızlandırmak için kesme kalıbını bilemişlerdi. Bu nedenle her geçişte kesme kalıbı bir milimetrelik talaş yerine üç milimetrelik bir parça bırakmaya başlamıştı. Pastan geçen metal miktarını artırmak için metali kırılgan hale getirmişlerdi. Bu nedenle ısıl işlem gerekiyordu.

Bob, “Bu düzenlemelerin yapıldığı makineler darboğaz olmayan kategoride” dedi. “Bu yüzden buralarda daha yavaş işlem yapıp talebi yakalayacak durumdayız. İşlem süresini yavaşlattığımızda ise ısıl işleme gerek kalmıyor. Bu ise, şu anda fırınların yükünü yüzde yirmi azaltabileceğimiz anlamına geliyor.”

“Harika bir haber bu” dedim. “Peki mühendislik bunu onaylıyor mu?”

“İşin güzel yanı da bu ya. Beş yıl önce bu değişiklik talebi bizden gelmişti.”

“O zaman” dedim, “bu kararımızı istediğimiz zaman değiştirmekte özgürüz.”

“Bildin! Mühendisliğin onayına ihtiyacımız yok, çünkü işlemi iyileştirmiş bulunuyoruz.”

Onayımı alarak değişikliği en kısa zamanda uygulamaya koymak üzere gitti. Bazı operasyonlardaki verimliliği *azaltmak* suretiyle bütün fabrikayı nasıl daha üretken hale getirdiğimize hayret ediyordum. On beşinci katın sakinleri buna asla inanamazdı.

24



Cuma gününün öğleden sonrasıydı. Birinci vardiyadakiler evlerine gitmek üzere otoparka yönelmişlerdi. Kapıda alışılmış karmaşa hüküm sürüyordu. Odamda çalışırken birden kapı açıldı. BOM!

Tavana çarpan bir şey gördüm. Ayağa kalktım, yaralanıp yaralanmadığımı kontrol ettim. Halının üzerinde boş mermi kovanı aradım. Yerde duran şey bir şampanya şişesi mantarıydı.

Kapının önünde gülüşmeler oldu. Bir anda herkes odama doldu. Stacey, şişeyi elinde tutan Bob Donovan, Ralph, Fran, birkaç sekreter, başka insanlar ve hatta Lou bile oradaydı. Fran herkese dağıtmakta olduğu kâğıt bardaklardan bir tane de bana verdi. Bob bardağımı doldurdu.

"Ne oluyor" diye sordum.

Bob cevap verdi. "Herkesin içkisi konduktan sonra yapacağım konuşmada ne olduğunu öğrenirsin."

Birkaç şişe daha açıldı. Bir kasa şampanya vardı. Bob kadehini kaldırdı ve konuşmaya başladı.

"Fabrikamız sevkıyat rekoru kırdı. Lou kayıtları inceleyerek şimdiye kadar bu fabrikanın gerçekleştirdiği en büyük sipariş sayısının otuz bir ve sipariş değerinin iki milyon dolar olduğunu buldu. Geçen ay bu rekoru kırdık. Elli yedi sipariş sevk ettik. Bu, yaklaşık üç milyon dolar ediyor."

Stacey şakıyordu. "Sadece daha fazla ürün sevk etmekle kalmadık. Stoklarımızı araştırdım. Geçen ay işlenmesi gereken parçalar stokunda yüzde on ikilik bir azalma kaydettiğimizi memnuniyetle açıklıyorum."

Çok mutluydum. "Haydi öyleyse para kazanmanın şerefine içelim!"

Ve içtik.

Stacey ağzını şapırdattı. "Mmmm! Harika bir şampanya."

Ralph, Bob'a dönerek sordu. "Çok kaliteli bir şampanya. Bunu sen mi seçtin?"

Donovan keyifli keyifli, "İç iç. İyi gelir" dedi.

Tam ikinci bardağımı dolduracaktım ki Fran yanımda bitti.

"Bay Rogo?"

"Efendim."

"Bill Peach telefonda."

Bu saatte niçin aradığını bir türlü kestiremiyordum.

"Senin masandan konuşayım Fran."

Fran'in masasına gidip hattı aldım. "Merhaba Bill, senin için ne yapabilirim?"

"Biraz önce Johnny Jons'la konuşuyordum."

Bizim için problemli sayılacak bir sevkıyatla ilgili not tutmak üzere otomatik olarak kalem kâğıda sarıldım. Peach'in konuşmaya devam etmesini bekledim, ama hiçbir şey söylemedi.

"Sorun nedir" diye sordum.

Peach, "Sorun falan yok" dedi. "Johny çok mutluydu."

"Gerçekten mi? Neden mutlu olmuş?"

"Son dönemde gecikmiş müşteri siparişleri konusunda muazzam bir atılım yaptığınızı söyledi. Sanıyorum özel bir gayret gösteriyorsunuz."

"Şey, hem evet, hem hayır. Sadece bazı şeyleri biraz farklı yapmaya başladık" demekle yetindim.

"İyi. Başınız derde girerse, yanında olduğumu bilmeni istiyorum. Bunun için aradım. Al, kendi adıma ve Jons adına işleri yoluna koyduğun için teşekkür etmek istedim."

"Teşekkür ederim, Bill" dedim. "Aradığın için teşekkür ederim."

Stacey arabasını evimin önüne park ederken hâlâ kendi kendime söyleniyordum. "Teşekkür ederim, teşekkür ederim, teşekkür ederim... Stacey beni eve getirdiğin için sana çok çok teşekkür ediyorum."

"Bir şey değil. Kutlayacak bir şeyimiz olması ne kadar güzel, değil mi?"

Stacey motoru kapattı. Yukarı baktım sadece tek bir ışık yanıyordu. Daha önce annemi aramış ve beni yemeğe beklememesini söylemiştim. Bu iyi olmuştu, çünkü kutlamamız Peach'in telefonundan sonra uzadıkça uzamıştı. Grubun yarısı birlikte yemeğe çıktı. Lou ve Ralph daha önce ayrıldı. Fakat Donovan, Stacey ve ben iki üç kişiyle birlikte bir bara gittik. Bir şeyler atıştırıp iyi vakit geçirdik. Saat gecenin bir buçuğu olmuştu ve ben zilzurna sarhoştum.

Güvenlik açısından Mazda'mı barın önünde bıraktım. Birkaç saat önce soda içmeye başlayan Stacey, Bob ve bana şoförlük etti. On dakika önce Donovan'ı evinin önüne bırakmıştık. Mutfak kapısının önünde bize el sallamadan önce şaşkın şaşkın durdu. İnşallah Donovan karısına ertesi gün arabalarımızı almak için bizi bara kadar götürmesi gerektiğini söylemeyi unutmaz, diye düşündük.

Stacey arabadan indi, benim tarafıma geçti ve kapıyı açtı. Ayakta zar zor duruyor ve arabaya tutunuyordum.

Stacey, "Senin bu kadar güldüğünü hiç görmemiştim" dedi.

"Bugün gülmem gerekecek o kadar çok şey oldu ki" dedim.

"Bütün toplantılarımızın böyle geçmesini dilerim."

"Bundan böyle toplantılarımızda sürekli gülümseyeceğim" diye ilan ettim.

Stacey, "Gel, kapıyı şaşırmaman için sana yardım edeyim" dedi.

Kolunu omzuma attı ve beni kapıya doğru götürdü.

Kapıya vardığımızda, "Bir kahve içmeye ne dersin" diye sordum.

"Hayır, teşekkür ederim. Çok geç oldu. Eve gitsem iyi olur."

"Emin misin?"

"Kesinlikle."

Anahtarı ve anahtar deliğini zorla buldum. Kapı karanlık oturma odasına doğru açıldı. Stacey'e döndüm ve elimi uzattım. "Bu güzel akşam için çok teşekkür ederim. Çok iyi vakit geçirdim."

El sıkışırken, birden ne oldu bilmiyorum, dengemi kaybettim.

"Hoop!"

Bundan sonra hatırladığım tek şey Stacey ile birlikte yere yuvarlanmamız oldu. Neyse ki Stacey'e bir şey olmamıştı. Gülmeye başladık. Stacey'in gözünden yaşlar boşalıyordu. Ben de kahkahalarla gülüyordum. Bir yandan yerde yuvarlanıyor, bir yandan da gülüyorduk. Birden ışık yandı.

"Seni piçkurusu!"

Başımı kaldırdım. Işık gözlerimi kamaştırmıştı. O, oradaydı.

"Julie? Burada ne arıyorsun?"

Cevap vermeden mutfağa koştu. Zorla ayağa kalkıp arkasından yürümeye çalışırken kapıyı açıp ışığı yaktı. Bir saniye siluetini gördüm.

"Julie, bir dakika bekle!"

Garaj kapısının açıldığını duydum. Garaja girdiğimde çoktan arabasına binmişti. Zikzaklar çizerek yaklaşmaya çalışıyor, elimi kolumu sallıyordum. Motoru çalıştırdı.

Arabasının penceresini açarak bağırmaya başladı. “Burada oturmuş altı saattir seni bekliyor ve annenin dırdırını dinliyorum. Peki, sen ne yapıyorsun? Bir yosmayla birlikte sarhoş vaziyette eve geliyorsun.”
“Ama Julie, o Stacey, yosma değil…”
Julie gaza bastı ve büyük bir hızla caddede kayboldu. Garajda öyle kala kalmıştım. Asfalta sürten lastiklerinin sesi geliyordu.
Gitmişti.

Cumartesi sabahı uyandığımda birkaç defa inledim. İlk önce yorgunluktan inlemiştim. Sonra akşam olup bitenleri hatırladım.
Üstümü giyinip mutfakta kahve içmek üzere harekete geçtiğimde annemi gördüm.
İlk fincanı içerken, “Dün gece karın buradaydı” dedi.
Birden olup biteni hatırladım. Julie dün gece ben telefon ettikten sonra eve gelmişti. Beni ve çocukları özlediği için şöyle bir uğramak istemişti. Bana bir sürpriz yapmak niyetindeydi. Gerçekten de sürpriz oldu.
Barnett’lerin telefonunu çevirdim. Adam bana sıradan bir cevap verdi. “Bundan böyle seninle konuşmak istemiyor.”
Pazartesi günü fabrikaya gittiğimde Fran bana Stacey’in sabahtan beri beni aradığını söyledi. Daha masama oturmamıştım ki Stacey kapıda belirdi.
“Merhaba. Biraz konuşabilir miyiz?”
“Tabii. İçeri gel.”
Bir şeyin canını sıktığını anlamıştım. Gözlerini kaçırarak oturdu.
“Dinle. Cuma akşamı olup bitenler için özür dilerim.”
Stacey, “Sorun değil” dedi. “Karın eve döndü mü?”
“Şey, hayır. Bir süre için anne ve babasının evinde kalıyor.”
“Benim yüzümden mi?”
“Hayır, son zamanlarda bazı sorunlarımız var.”
“Al, kendimi sorumlu hissediyorum” dedi. “Bak, neden onunla konuşmayayım?”
“Buna mecbur değilsin” dedim.
“Gerçekten, onunla konuşmam gerektiğini düşünüyorum” dedi. Sonra Julie’nin telefon numarasını istedi.
Umarım bu işe yarardı. Stacey’e Barnett’lerin numarasını verdim. Numarayı yazdı ve gün içinde arayacağını söyledi. Oturmaya devam ediyordu.

“Başka bir şey daha mı var” diye sordum.

“Maalesef.”

Bir süre sustu.

“Peki. Nedir?”

“Bundan hoşlanacağını hiç sanmıyorum. Ama eminim ki…”

“Stacey, *ne* var?”

“Darboğazlar yumurtladı.”

“Darboğazlar yumurtladı demekle neyi kastediyorsun” diyebildim. “Bu salgın hastalık gibi bir şey mi?”

“Hayır, yeni bir darboğazımız belki de birkaç darboğaz oluştu. Emin değilim. İstersen göstereyim.” Masanın etrafından dolaşarak getirdiği bilgisayar listelerini önüme koydu. “Bu listede son montaj için biriken parçalar bulunuyor.”

Birlikte listeyi inceledik. Her zaman olduğu gibi darboğaz parçalarının arzı hâlâ düşüktü. Ancak son zamanlarda *darboğaz olmayan* parçalarda da eksiklikler meydana gelmişti.

Stacey devam etti. “Geçen hafta 200 adet DBD-50 yapmamız gerekiyordu. 172 farklı parça içinden 17’si eksikti. Bunlardan sadece bir tanesi kırmızı etiketli parçaydı, geriye kalanların hepsi yeşil etiketli parçalardı. Kırmızı etiketli parça ısıl işlemden perşembe günü çıktı ve cuma günü montaja hazırdı. Ama öteki parçalar hâlâ bekleniyordu.”

Koltuğumda geriye yaslandım ve burnumu kaşımaya başladım.

“Allah kahretsin, burada neler oluyor? Montaja en son ulaşacak olan parçaların darboğazlardan çıkacak olan parçalar olduğunu sanıyordum. Yeşil etiketli parçalarda malzeme eksikliği mi söz konusu? Tedarikçi sorunu mu var?”

Stacey başını salladı. “Hayır, satın almayla ilgili hiç sorunum yok. Söz konusu olan parçaları dışarıdan almıyoruz. Sorun tümüyle içerisiyle ilgili. O yüzden yeni bir ya da birkaç darboğazımızın oluştuğunu düşünüyorum.”

Masadan kalktım ve odada yürümeye başladım.

Stacey alçak bir sesle devam etti. “Belki de malzeme akım-faydasını artırarak ısıl işlem ve NCX-10’un yanı sıra fabrikadaki bazı çalışma merkezlerini aşırı yükledik.”

Başımı salladım. Bu olasılık söz konusu olabilirdi. Darboğazların üretkenliğini artırdığımız için akım-faydamız artmış ve birikmiş siparişler azalmıştı. Darboğazlarımızı daha üretken kılmak suretiyle öteki çalışma

merkezlerimizin talebini artırmıştık. Öteki çalışma merkezlerine olan talep yüzde bir arttığında ise *yeni* bir darboğaz yaratmış oluyorduk.

Tavana baka baka sordum. "Bu, yeni darboğazları bulmak için bütün prosesi yeniden ele almamız gerektiği anlamına mı geliyor? Tam da güzel güzel çalışmaya başlamıştık…"

Stacey listeleri topladı.

Ona dönerek, "Tamam. Bak, iyi bir çalışma yapmanı istiyorum. Özellikle hangi parçalar, kaç adet, hangi ürünler etkileniyor, hangi hat akışı kesintiye uğruyor, eksiklikler hangi aralıklarla meydana geliyor, bütün bunları araştırmanı istiyorum. Bu arada ben de Jonah'ı arayıp durumu bildireyim."

Stacey gittikten ve Fran Jonah'ı bulmak üzere çalışmaya koyulduktan sonra pencereye gittim. Bahçeyi seyrederken düşünmeye başladım. Darboğazları daha üretken kılmak için aldığımız yeni önlemlerden sonra stokların azalması iyi bir işaretti. Bir ay önce darboğazların önünde biriken parça yığınlarının arasında *zar zor yürüyebiliyorduk*. Başka çalışma merkezlerinden gelen parçalar durmadan birikiyordu. Ne var ki son haftalarda stoklar oldukça azalmıştı. Geçen hafta fabrikanın içinde dolaşırken hiç birikmiş işlenecek parça yığınlarına toslamadan montaj hattına ulaşabildiğimi fark ettim. Bu çok olumlu bir gelişmeydi. Ve şimdi?

Fran sesleniyordu. "Bay Rogo, Jonah hatta."

Telefonu aldım. "Jonah merhaba. Dinle, gene sorunumuz var."

Merakla sordu: "Ne var?"

Ona son durumu aktardım. Jonah son ziyaretinden itibaren neler yaptığımızı sordu. Her şeyi anlattım. Kalite kontrolü darboğazların önüne çektiğimizi, işgörenleri darboğaz parçalarına özel dikkat vermek üzere eğittiğimizi, NCX-10'u desteklemek için üç makineyi devreye aldığımızı, yeni yemek molası kuralları uyguladığımızı, darboğazlar için özel ekipler kurduğumuzu, ısıl işlem fırınlarına giren malzeme sayısını artırdığımızı, fabrikada uygulamaya koyduğumuz yeni öncelikler sistemimizi…

"Yeni öncelikler sistemi mi" diye sordu Jonah.

"Evet" dedim. Sonra ona kırmızı ve yeşil etiketleri ve bütün etiket sistemini anlattım.

Jonah, "En iyisi ben gelip tekrar bir göz atayım" dedi.

O akşam eve geldiğimde telefon çalıyordu.

Telefonu açtığımda Julie'nin sesini duydum: "Alo."

"Merhaba Julie."

“Senden özür dilemek istiyorum. Cuma akşamı olup bitenlerden dolayı çok üzgünüm. Stacey beni aradı. Al, gerçekten çok utandım. Tamamen yanlış anlamışım.”

“Önemli değil. Şey, sanıyorum son zamanlarda birbirimizi çok yanlış anladık.”

“Al, gerçekten çok üzgünüm. Beni görmekten mutlu olacağını düşündüğüm için sana geldim.”

“Eğer kalsaydın, çok mutlu olacaktım. Senin geleceğini gerçekten bilmiyordum. Yoksa işten sonra hemen eve gelirdim.”

Julie durumu izah etmeye çalışıyordu. “Telefon etmem gerektiğini biliyorum, ama o ruh hallerinden birisi içindeydim.”

“Keşke beni beklemeseydin” dedim.

Julie devam etti. “Her an eve gelirsin diye düşünmüştüm. Bütün bu süre boyunca annen kötü kötü baktı. Sonunda çocuklarla birlikte yattı. Ben de sen gelinceye kadar kanepenin üstünde uyuklamışım.”

“Şey, o zaman yeniden dost olacağız değil mi?”

Rahat bir nefes aldığını duydum.

“Evet” dedi. “Seni ne zaman göreceğim?”

Cuma akşamını önerdim. O zamana kadar bekleyemeyeceğini söyledi. Çarşamba akşamı için anlaştık.

25



Hoş geldin! Ertesi sabah Jonah'ı havaalanının iki numaralı kapısında tekrar karşılamaktaydım. Saat onda hepimiz fabrikadaki toplantı odasında bir aradaydık. Lou, Bob, Ralph, Stacey ve ben masanın etrafına dizilmiştik. Jonah önümüzde volta atıyordu.

"Bazı temel sorularla başlamak istiyorum" dedi. "Her şeyden önce hangi parçaların başınızı ağrıttığını tespit ettiniz mi?"

Stacey bu sorunun cevabına hazırlanmıştı. Oturduğu yerden, etrafını sarmış olan kâğıt yığınları arkasından, "Evet" dedi. "Bu parçaları saptadık. Aslında dün gece bunları araştırdım ve işletmedeki verilerle çapraz kontrol yaptım. Söz konusu olan tam otuz parça."

Jonah, "Bu parçalarla ilgili malzeme alımı yapılmış mıydı" diye sordu.

"Tabii" dedi Stacey, "bu konuda sorunumuz yok. Malzeme alımları zamanında yapıldı. Fakat parçalar nihai montaj bölümüne ulaşmıyor. Yeni darboğazımızın önünde birikiyor."

Jonah atıldı. "Bir dakika. Bunun yeni darboğazınız olduğunu nereden *biliyorsun*?"

Stacey yanıtladı: "Şey, parçalar geciktiğine göre, yeni bir darboğaz oluştu diye düşünmüştüm."

Jonah uyardı. "Karar almadan önce işletmeye gidip yarım saat ne olup bittiğini inceleyelim."

İşletmede biraz dolaştık ve birkaç dakika sonra freze makinelerinin önünde toplandık. Yan tarafta yeşil etiketlerle işaretlenmiş büyük bir parça yığını duruyordu. Stacey bu parçaların montaj için gerekli olduğunu söyledi. Bu çalışma merkezinin önündeki parçaların çoğunluğu yeşil etiketliydi. Bob formeni çağırdı. İri yarı Jake ile Jonah'ı tanıştırdı.

Jake, “Evet, bu parçalar iki üç haftadır burada bekliyor” dedi.

“Ama bunlara şimdi ihtiyacımız var” dedim. “Nasıl oldu da işlenmediler?”

Jake omuz silkti. “Biliyorsun, sen hangisini istiyorsan onu çalışıyoruz. Yeni kurallara ve yeni öncelik sistemine göre çalışıyoruz.”

Yan tarafta duran başka malzemeleri gösterdi.

“Bak” dedi Jake. Hepsi kırmızı etiketli. Yeşil parçalardan önce bütün kırmızı parçaları bitiriyoruz. Böyle yapmamız tembihlenmedi mi?”

Vay canına. Olup biten anlaşılmıştı.

Stacey merak etti. “Bu yeşil etiketli parçalar dağ gibi birikirken bütün zamanınızı darboğaz parçalarıyla mı geçirdiniz?”

“Evet zamanımızın çoğunu” dedi Jake. “Biliyorsun bir gün içinde ancak belli bir saat çalışabiliyoruz.”

Jonah merak etti. “Darboğaz parçalarına zamanınızın yüzde kaçını harcıyorsunuz?”

Jake yanıtladı. “Yüzde yetmiş beş veya yüzde seksen. Bak, ısıl işleme ya da NCX-10’a gidecek olan parçalar öncelik taşıyor. Kırmızı etiketli parçalar geldiği sürece—yeni sistem başladığından beri bu bir türlü durmak bilmiyor—yeşil etiketli parçaları işleyecek zaman kalmadı.”

Bir süre herkes sustu. Bir parçalara, bir de Jake’e bakıyordum.

Donovan sanki kafamdan geçenleri okuyormuşçasına, “şimdi ne yapacağız” diye sordu. “Etiketleri mi değiştireceğiz? Eksik parçaları kırmızı, diğerlerini yeşil olarak mı işaretleyeceğiz?”

Çaresiz çaresiz bakındım. “Tek çözüm hızlanmak gibi gözüküyor.”

Jonah itiraz etti. “Hayır, sorunun çözümü hızlanmak değil. Hızlandığınız zaman, durumu daha da kötüleştirirsiniz.”

Stacey atıldı. “Peki, ama ne yapabiliriz?”

Jonah, “İlk önce gidip darboğazlara bir göz atalım” dedi. “Sorunun başka bir yanı daha var.”

NCX-10’dan önce önünde birikmiş parçaları gördük. Neredeyse bir forklift yüksekliğinde parça birikmişti. Üstelik tek bir sütun değil, birkaç sütun birden yükseliyordu. Bu makineyi darboğaz olarak nitelendirmemizden önceki stoklardan da fazla stok birikmişti. Kasaların içindeki bütün parçaların üzerinde kırmızı etiketler sallanıyordu. Bütün bu parça yığının yanında NCX-10 gibi bir makine bile cüce gibi kalıyordu.

Stokların arasından yol bulmaya çalışan Ralph, “Bunun altından nasıl kalkacağız” diye sordu.

Bob atıldı. “Gelin, size bir şey göstereceğim.”

Malzemelerin arasından zar zor yol bulup makinenin yanına vardık.

İşlenmesi gereken parçalara bir göz atan Jonah sessizliği bozdu. “Biliyor musunuz, burada aşağı yukarı bir aylık iş birikmiş durumda. Bahse girerim ki ısıl işlemin önünde de aynı durumla karşılaşacağız. Söyleyin bakalım burada niçin bu kadar çok stok birikti?”

“Çünkü herkes bu makinelere girecek parçalara öncelik verdi” dedim.

“Evet, bir nedeni bu” dedi Jonah. “Ama fabrikadan gelen parçalar niçin burada birikiyor?”

Hiçbirimiz yanıt veremedik.

“Pekâlâ şimdi size darboğazlarla darboğaz olmayan makineler arasındaki temel ilişkiyi açıklamak istiyorum.” Jonah bana dönerek devam etti. “Sana herkesin her an çalıştığı bir işletmenin *verimsiz* bir işletme olduğunu söylediğimi hatırlıyor musun? İşte neden söz ettiğimi şimdi görüyorsunuz.”

Jonah kalite kontrol istasyonuna gitti ve kontrolörlerin tebeşirle işaretledikleri işe yaramaz bir parçayı eline aldı. Yere çömeldi ve NCX-10’u göstererek, “İşte sizin darboğazınız. Diyelim ki X makinesi, adı önemli değil.”

Yere X yazdı. Sonra hat boyu sıralanmış makinelere işaret ederek, “Bunlar da X’i besleyen değişik darboğaz olmayan makineler ve işgörenler” dedi.

“Darboğazımızı X olarak nitelendirdiğimiz için darboğaz olmayan bütün öteki kaynaklara da Y diyebiliriz. Olayı basitleştirmek için tek bir darboğazımız olduğunu ve bunu tek bir darboğaz olmayan makinenin beslediğini varsayalım.”

Tebeşirle yere şunları yazdı:

$$Y \rightarrow X$$

Jonah izahatını sürdürdü. Bunların işledikleri parçalar birleştirildiklerinde ürün meydana geliyordu. Okun parçaların akış yönünü gösterdiği besbelliydi. Darboğaz olmayan ve X’i besleyen *herhangi* bir makineyi ele alabilirdik, çünkü hangisini alırsak alalım, önünde birikmiş olan stok zaman içinde daha sonra X tarafından işlenecekti.

“Darboğaz olmayan makine tanımlamasını yaptığımızda bu makinenin, yani Y’nin ek kapasiteye sahip olduğunu biliyoruz. Bu ek kapasite yüzünden Y’nin talebi X’e göre daha hızlı karşıladığını da biliyoruz. Hem X’in hem Y’nin ayda 600 saat üretim yaptıklarını kabul edelim. Darboğaz

olduğu için X makinesi talebi karşılamak için ayda 600 saat çalışmak zorundadır. Aynı talebi karşılamak için Y makinesinin ayda 450 saat ya da yüzde yetmiş beş kapasiteyle çalışmasının yeteceğini varsayalım. Y 450 saat çalıştıktan sonra ne olur? Bu makineleri durduruyor musunuz?"

Bob yanıtladı. "Hayır, onlara yapacak başka bir iş buluyoruz."

Jonah, "Ama Y talebi karşılamıştı, öyle değil mi" diye sordu.

Bob, "Şey, bu durumda gelecek ayın işine başlıyoruz" yanıtını verdi.

Jonah üsteledi: "Ya yapması gereken bir iş yoksa?"

"O zaman" dedi Bob, "daha fazla malzeme serbest bırakırız."

"İşte *sorun* da bu" diye bağırdı Jonah. "Y'nin fazladan üretim yaptığı saatler neye yol açıyor? Bu stokun bir yerlere gitmesi gerekiyor. Y, X'e göre daha hızlı olduğu için, Y'i sürekli çalıştırmak suretiyle X'e giden parçaların sayısının X'den çıkan parçalardan çok daha fazla olmasına yol açıyorsunuz. İşte kanıtı…"

Jonah işlenmesi gereken parçaların önünde durmuş ve elleriyle işaret ediyordu.

"O zaman işte, X makinesinin önündeki bu yığını meydana getiriyorsunuz. Sisteme akım-faydasına dönüştürebileceğinden daha fazla malzeme akıtırsanız sonuçta ne elde edersiniz?"

Stacey, "İlave stok" dedi.

"Kesinlikle. Peki, şimdi başka bir kombinasyonu ele alalım. Eğer Y'yi besleyen X olsaydı, durum nasıl olurdu?"

Tebeşiri eline alıp yere yazmaya başladı.

$$X \rightarrow Y$$

Jonah, "Bu durumda Y'nin çalıştığı 600 saatin ne kadarı üretici bir biçimde değerlendirilebilir?"

Stacey yanıtladı. "Sadece 450 saati."

"Doğru" dedi Jonah. "Eğer Y'yi besleyen makine X olsaydı, çalışması gereken saat miktarı X'in çıktısına eşit olması gerekirdi. Demek ki X'in 600 saati Y'nin 450 saatine eşittir. 450 saat sonra Y parça açlığı çekmeye başlar. Bu da mantıklı, öyle değil mi?"

"Dur bir dakika" dedim. "İşletmede darboğazlar darboğaz olmayan makineleri besliyor. Yani NCX-10'dan çıkan herhangi bir parça, darboğaz olmayan başka bir makinede işleniyor."

"Yani öteki darboğaz olmayan makineleri kastediyorsun. Peki, Y'yi bu şekilde sürekli aktif tutmayı sürdürürseniz, başınıza ne gelir?" Jonah yere

tebeşirle üçüncü bir şema çizerken, “şimdi buraya bakın” dedi.

```
Y → A
X → S
    S
    E
    M
    B
    L
    Y
```

Bu örnekle Jonah bazı parçaların darboğazdan geçmediğini gösteriyordu. Bu parçalar sadece darboğaz olmayan bir makinede işlenip doğrudan montaja gidiyordu. Öteki parçalar ise darboğazdan *geçmekteydi*. Montaja giden bu rota üzerinde Y’den gelen öteki parçalarla birleştirilerek bitmiş ürüne dönüştürülüyorlardı.

Gerçekte ise, Y rotası muhtemelen darboğaz olmayan bir makinenin gene darboğaz olmayan başka bir makineyi beslemesinden ve nihai montaja bu şekilde ulaşılmasından oluşmaktaydı. X rotasında ise darboğaz olmayan bir dizi makine darboğazı besliyor, bu darboğazda da bir dizi başka darboğaz olmayan makinelere parça üretiyordu. Jonah bizim durumumuzda X makinesinden önce yer alan bir grup darboğaz olmayan makinenin hem X hem de Y rotasına malzeme ürettiği sonucuna vardı.

“Durumu basitleştirmek için şemayı mümkün olduğu kadar basit çizdim. Bir X rotası ve bir Y rotası. Sistemdeki darboğaz olmayan makinelerin sayısından bağımsız olarak Y’yi sürekli çalıştırmanın sonucu hep aynı olur. Hem Y’yi hem de X’i sürekli çalıştırdığınızı farz edelim. Verimlilik açısından sistemin durumu ne olur?”

Bob atıldı. “Süper!”

Jonah, “Hayır, doğru değil” diye düzeltti. “Eğer Y’den kaynaklanan bütün bu stoklar nihai montaj bölümüne gelirse, ne olur?”

Bob omuz silkti. “Siparişleri bitirip sevkıyat yaparız.”

Jonah, “Nasıl sevk edersiniz” diye sordu. “Ürünlerimizin yüzde sekseni darboğazdan gelecek en az bir parçaya gereksinim duyuyor. Montaja ulaşmamış darboğaz parçasını neyle ikame edeceksiniz?”

Bob eliyle alnına bir şaplak indirdi. “Hay Allah, unutmuştum.”

Stacey kaptırmıştı. “Montaj yapamadığımız için yeniden stok birikir. Yalnız bu durumda stoklar darboğazın önünde değil, montaj bölümünde yığılır.”

Lou, “Evet” diye araya girdi, “o zaman da bir milyon dolar sırf çarkları döndürmek için gitmiş olacak.”

“Gördünüz mü?” dedi Jonah. “Akım-faydasını, yirmi dört saat çalışsa bile, darboğaz olmayan makine belirlemiyor.”

Bob başka bir şeyi merak etmişti. “Peki, darboğazdan geçmesi *gerekmeyen* yüzde yirmilik parça grubu ne olacak? Bunlarla hâlâ yüksek bir verimlilik sağlayabiliriz.”

Jonah, “Öyle mi sanıyorsun” diyerek yere başka bir şema çizmeye başladı.

Y → ÜRÜN A
X → ÜRÜN B

“Bu örnekte X ve Y birbirinden bağımsız olarak çalışıyor. Her ikisi de farklı talepleri karşılıyor. Buradaki sistem Y’nin 600 saatinin ne kadarını kullanabilir?”

Bob’un cevabı hazırdı. “Tümünü.”

“Hiç de değil. Elbette ilk bakışta Y’nin kapasitesinin yüzde yüzünü kullanabileceğimizi sanırız, ama bir daha düşün.”

Araya girdim. “Sadece pazar talebi kadarını kullanabiliriz.”

“Doğru. Y’nin fazla kapasitesi var. Eğer Y’yi sürekli çalıştırırsanız, gene fazla stok üretmiş olursunuz. Ancak bu sefer işlenmesi gereken parçalar stoku değil, bitmiş ürün stoku yaratırsınız. Buradaki sorun üretimden kaynaklanmıyor. Buradaki kısıtlama pazarlamanın satış kabiliyetidir.

Jonah bunları anlatırken depolarda birikmiş olan bitmiş ürünleri düşünüyordum. Buradaki stokların üçte ikisini darboğaz olmayan makinelerin ürettikleri parçalar oluşturuyordu. Darboğaz olmayan makineleri “verimli” çalıştırmak suretiyle talep dışı bir fazla yaratmıştık. Bitmiş ürünlerimizin geriye kalan üçte birini hangi türden parçalar oluşturuyordu? Bunlar darboğaz parçalar içeren ürünlerdi ve yıllardan beri raflarda bekliyordu. İşe yaramaz haldeydiler. Stoktaki yaklaşık 1500 adetten ayda on tanesini satabildiğimiz durumda kendimizi şanslı sayıyorduk. *Rekabet gücüne sahip* parçalarımız ise tümüyle darboğaz olan makinelerde üretilen parçalardı ve adeta biter bitmez satılıyordu. Çok azı depoda bir iki gün bekliyordu, ama sevkıyattaki gecikme nedeniyle bekleyen çok fazla mal yoktu.

Jonah’a baktım. Yere çizmiş olduğu şemaları numaralandırmıştı.

1) Y → X	3) Y → A	4) Y → ÜRÜN A
2) X → Y	X → S	X → ÜRÜN B
	S	
	E	
	M	
	B	
	L	
	Y	

Jonah, “X ve Y ile ilgili olarak dört doğrusal kombinasyon incelemiş bulunuyoruz” diye devam etti. “Elbette X ile Y’nin kombinasyonlarını sonsuza kadar götürebiliriz. Ama önümüzde duran bu dört kombinasyon daha ileri gitmemizi gerektirmiyor. Bunları yapı taşları kullanarak *her* imalat durumunu ifade edebiliriz. X ile Y arasındaki ilişkideki hakikati ortaya çıkarmak için trilyonlarca kombinasyona bakmamız gerekmiyor. Bu dört durumda ne olup bittiğini tespit edersek genellemeler yapabiliriz. Bana hepsinde benzer olan şeyin ne olduğunu söyleyebilir misiniz?”

Stacey derhal hiçbir durumda sistemin akım-faydasını Y’nin belirlemediğini söyledi. Y’nin X’in kaldıramayacağı kadar çalıştırıldığı her durumda daha fazla akım-faydası değil, daha fazla stok meydana geliyordu.

Jonah onayladı. “Evet. Bu fikri izlersek, mantıklı bir sonuca ulaşır, her durum için geçerli olacak basit bir kural oluşturabiliriz. Darboğaz olmayan bir makinenin değerlendirilme düzeyi kendi potansiyeli tarafından değil, sistemdeki başka bir kısıtlayıcı tarafından belirlenir.”

NCX-10’u göstererek devam etti. “Sizin sisteminizdeki en önemli kısıtlayıcı bu makine. Darboğaz olmayan bir makineyi bu makineden daha fazla çalıştırırsanız, üretkenlik sağlamazsınız. Tam tersine neden olursunuz. Fazla stok yaratırsınız ki bu da amaca ters düşüyor.”

Bob meraklanmıştı. “Pekiyi, ne yapmamız gerekiyor? Eğer işçilerimizi çalıştırmazsak boş zaman oluşur ve bu da verimliliğimizi azaltır.”

Jonah kendisini, “*Yok ya*?” demekten alamadı.

Donovan şaşırmıştı. “Affedersin. Ama bunu nasıl söyleyebiliyorsun?”

Jonah etrafı gösterdi. “Etrafına bir göz at, yeter. Meydana getirdiğiniz şu canavara bakın. Bunu siz yarattınız. Ve bu stok dağını meydana getiren sizin kararlarınız. Niçin? Çünkü varsayım yanlış. İşçilerin çalışma süresinin yüzde yüzünde üretim yapmaması durumunda zarar edileceği sanılıyor.”

Lou bir ara çözüm önermeye kalkıştı. “Şey, belki yüzde yüz gerçekçi olmayan bir varsayım. Kabul edilebilir bir oran söz konusu olabilir, diyelim ki yüzde doksan.”

Jonah, “Neden yüzde doksan kabul edilebilir olsun” diye sordu. “Neden yüzde altmış ya da yüzde yirmi beş değil? Sistemdeki kısıtlamalara dayanmadığı sürece, bu oranların hiçbir anlamı yoktur. Eğer hammaddeniz varsa, bir işgöreni emekli oluncaya kadar meşgul edebilirsiniz. Ama bunu *yapmalı mısınız*? Eğer para kazanmak istiyorsanız, bundan kaçınmanız gerekir.”

Ralph söze girdi. “Bir işçiyi çalıştırmakla bu işten kazanç sağlamanın iki ayrı şey olduğunu söylüyorsunuz.”

“Evet, X ile Y arasındaki bu dört kombinasyondan mantık yoluyla çıkaracağımız ikinci kurala yaklaştık. Kelimenin tam anlamıyla ifade edersek bir kaynağı aktifleştirmek ile değerlendirmek aynı anlama gelmiyor.”

Jonah her iki kuralda da bir kaynağı “değerlendirme”nin sistemin amaca doğru ilerlemesini sağlayacak şekilde kullanılması demek olduğunu açıkladı. Bir kaynağı “aktifleştirmek” makinenin çalıştırma düğmesine basmaktı. Bu durumda makine kâr getirmesine bakılmaksızın çalıştırılmaktaydı. Bu yüzden darboğaz olmayan bir makineyi azami kapasitede çalıştırmak aptallığın daniskasıydı.

Jonah anlatmaya devam etti. “Her iki kural da sistemdeki her bir kaynağı optimize etmeye *kalkışmamak* gerektiğini ortaya koyuyor. Bütün makinelerin en elverişli şekilde çalıştığı bir sistem, en elverişli sistem değil, tam tersine çok verimsiz bir sistemdir.”

“Tamam” dedim, “Peki bütün bunlar bize frezelerin üretemediği parçaları montaja nasıl göndereceğimiz konusunda nasıl yardım edecek?”

Jonah kestirip attı. “Hem burada hem de frezelerin önünde birikmiş stokları bu iki kural açısından değerlendirin.”

Stacey’nin yüzü aydınlandı. “Sorunun nedenini biliyorum. Malzemeyi darboğazlarımızın işleme kapasitesinden daha büyük bir hızla sevk ediyoruz.”

“Evet” dedi Jonah. “*Darboğaz olmayan* makinelerinizin yapacak işi kalmadığı zaman önlerine malzeme sürüyorsunuz.”

“Tamam” dedim, “freze makineleri de bir darboğaz.”

Jonah itiraz etti. “Hayır, frezeler darboğaz değil. Arkandaki stok yığınının kanıtladığı gibi, frezeler kendi başlarına darboğaz olamaz. Frezeleri

darboğaz haline *siz* getirmişsiniz.”

Bize akım-faydasını artırmanın da yeni darboğazlar yaratılabileceğini anlattı. Fabrikaların çoğunluğunda çok fazla ek kapasite bulunduğu için, bu durum meydana gelinceye kadar akım-faydasında muazzam bir artış sağlanmaktaydı. Bizde ise sadece yüzde yirmilik bir artış söz konusu olmuştu. Kendisine telefon ettiğimde yeni darboğazın oluşmasından kuşku duymasının nedeni de buydu.

Olup biten besbelliydi. Akım-faydasının artmış olmasına rağmen biz bütün işgörenleri sürekli çalıştırmak uğruna işletmeyi stokla doldurmuştuk. Bu durum freze makinelerinin yükünü artırmış ve kapasitelerini aşmıştı. İlk önce birinci öncelik taşıyan kırmızı etiketli parçalar işleniyordu, ama biriken yeşil etiketli parçalardı. Böylece sadece NCX-10 ve ısıl işlemin önünde muazzam stokların birikmesine yol açmakla kalmamış, aynı zamanda öteki çalışma merkezlerindeki akışı da darboğaz parçalarının hacmi kadar tıkamış ve darboğaz olmayan parçaların montaja ulaşmasını engellemiştik.

Jonah sözünü bitirdiğinde, “Tamam, şimdi hatamızın nereden kaynaklandığını biliyoruz” dedim. “Sorunu çözmek için ne yapmamız gerektiğini söyleyebilir misin?”

Jonah’ın cevabı, “Toplantı odasına doğru yürürken hepinizin düşünmesini rica ediyorum” oldu. “Oraya vardığımızda ne yapmak gerektiğini bana siz söyleyeceksiniz. Çözüm çok.”

26



Çözümün bu kadar basit olduğunu o akşam eve varıncaya kadar anlamamıştım. Mutfak masasında oturmuş kâğıt kalemi elime almış o günkü önerileri düşünürken, Sharon içeriye girdi.

"Merhaba" deyip oturdu.

"Merhaba, güzel kızım. Bir şey mi var?"

"Yok. Sadece ne yaptığını merak etmiştim."

"Çalışıyorum" dedim.

"Yardım edebilir miyim" diye sordu.

"Şey, teknik bir konu. Canın sıkılabilir."

"Ya öyle mi?" dedi, "gitmemi mi istiyorsun?"

Suçluluk duygusuna kapıldım.

"Hayır, kalmak istiyorsan, kal. Bir problem çözmeye ne dersin?"

Gülümsedi. "Tamam derim."

"Pekâlâ. Problemi sana anlatmak için biraz düşüneyim. Dave'le birlikte yaptığımız yürüyüşü hatırlıyor musun?"

"O hatırlayamaz, ama ben" diye haykıran Dave koşarak mutfağa girmişti. "Sharon yürüyüşle ilgili hiçbir şey bilmiyor. Ama ben sana yardım edebilirim."

"Oğlum" dedim, "müthiş bir satıcı olacaksın."

Sharon inatla, "Yürüyüş hakkında her şeyi biliyorum" diye ısrar etti.

Dave nispet yaptı. "Sen orada yoktun ki!"

"Ama herkes her şeyi anlattı."

"Tamam," dedim "ikiniz de problemi çözmeye yardım edeceksiniz. Bir sıra meydana getiren çocuklar ormanda yürüyorlar. Yürüyüş kolunun ortasında Herbie bulunuyor. Sırtındaki yükü hafifletmiş olmamıza rağmen,

hâlâ herkesten yavaş yürüyor. Ötekilerin hepsi Herbie'den daha hızlı yürümek istiyor. Buna izin verirsek, sırada boşluklar oluşacak ve bazı çocuklar kaybolacak. Ama önemli bir neden yüzünden Herbie'yi yürüyüş kolunun ortasından alamıyoruz. Bu durumda yürüyüş kolunda boşluklar oluşmasını nasıl önleriz?"

Düşünceye daldılar.

"Şimdi her ikiniz de içeriye gidin. Size on dakika süre veriyorum. Bakalım yürüyüş kolunu bir arada tutmak için hanginiz en güzel çözümü bulacak?"

Dave, "Kazananın mükâfatı ne olacak" diye sormayı ihmal etmedi.

"*Mantıklı sınırlar içinde kalan* her şey olabilir" cevabını verdim.

Sharon atıldı. "*Her şey mi*?"

On dakika sakin geçti. Bir de baktım ki iki surat köşeden bana bakıyor.

"Hazır mısınız" diye sordum.

Gelip mutfak masasına oturdular.

Sharon dayanamadı, "Ne bulduğumu öğrenmek ister misin?"

Dave, "Benim fikrim daha iyi" iddiasında bulundu.

"Hayır, benimki daha iyi!"

"Tamam, tamam" dedim, "haydi Sharon, anlat bakalım."

Sharon, "Çok basit, bir trampetçi gerek" dedi.

"Efendim?"

"Törenlerdeki gibi" izahatında bulundu.

Sharon muzaffer bir edayla gülümserken, Dave pis pis bakıyordu.

Yüksek sesle düşündüm. "Törenlerde herkes trampetin vuruşuna göre yürür. Doğru. Peki, Herbie'nin önünde yürüyenleri daha büyük adım atmaktan nasıl alıkoyacaksın?"

Sharon'un cevabı hazırdı. "Trampeti Herbie'ye verirsin."

Bir süre düşündükten sonra, "Hiç de fena bir fikir değil" dedim.

Dave kasılıyordu. "Benim çözümüm daha iyi!"

"Pekâlâ bilge çocuk, anlat bakalım."

Dave, "Herkese bir ip bağlarsın" dedi.

"İp mi?"

"Tıpkı dağcılardaki gibi… Uzun bir iple herkesi ayak bileğinden birbirine bağlarsın. Böylece kimse geride kalmayacağı gibi, kimse hızlanamaz."

"Hmmm" dedim, "çok iyi bir fikir."

Fabrikadaki stoklarımız anlamına gelen sıra, hiçbir zaman ipten daha uzun olamazdı. Ve ipin uzunluğu belli olduğu için bunu kesinlikle kontrol

edebilirdik. Herkes aynı hızla yürümek durumunda kalacaktı. Bir süre Dave'e hayran hayran baktım. Yaratıcı bir çocuktu.

"Biraz daha düşünelim. İp makineler arasındaki bağlantıları simgeliyor. Tıpkı bir montaj hattı gibi" dedim.

"Evet" diye onayladı Dave, "bir şeyler yapabilmek için en iyi şeyin montaj hattı olduğunu bana sen söylememiş miydin?"

"Tabii, imalat yapmanın en verimli şekli bu. Aslına bakarsan, montaj hattıyla ilgili bu mantığı ürünlerimizin çoğu açısından kullanıyoruz. Sorun, montaj hattının fabrika çapında işlememesi."

Dave şaşırdı. "Öyle mi?"

"Ama her ikiniz de çok güzel fikirler geliştirdiniz. Aslında her ikinizin önerisini biraz değiştirirsek, sorunlarımızı çözeriz" dedim.

Sharon hemen sordu. "Nasıl?"

"Bakın" dedim, "hattı dağılmaktan kurtarmak için herkesin aynı adımı atması ya da birbirine bir iple bağlı olması gerekmiyor. Yapmamız gereken şey, hattın başındaki çocuğun Herbie'den daha hızlı yürümesini engellemektir. Eğer bunu başarırsak, herkes uygun adım yürür."

Dave, "O zaman ipi Herbie'yle en öndeki çocuk arasına bağlarız" önerisini getirdi.

Sharon, "Ya da en öndeki çocukla Herbie arasında bir işaret sinyali oluştururuz" diye ekledi. "En öndeki çocuk hızlandığında Herbie ona beklemesi ya da yavaşlaması için sinyal gönderir."

"Aferin size. İkiniz de durumu kavradınız."

Sharon sektirmedi. "Peki ne *kazandık*?"

"Söyleyin bakalım, hangisini tercih edersiniz? Üzerinde her şeyin bulunduğu bir pizza mı? Yoksa sinema mı?"

Sustular.

Dave, "Baba, eğer işin varsa, anlayış gösterebiliriz."

"Elimden geleni yaparım. O zaman sinemaya gidelim."

Çocuklar yatmaya gittikten sonra oturup yüzüncü defa Julie'nin geri dönüp dönmeyeceğini düşündüm. Fabrikadaki stok sorunu, evliliğimdeki zorluklar karşısında en azından şimdilik basit kalıyordu. Ne olduğunu bir kere tespit ederseniz, bütün sorunların kolaylaşacağını sanıyorum.

Çocuklarımın söylediklerine benzer şeyler yapacaktık. Herbie'ler (darboğazlarımız) sisteme ne zaman daha fazla malzeme göndermemiz gerektiğini bildireceklerdi. Trampet ya da ip yerine bilgisayardan yararlanacaktık.

O gün işletmeden toplantı odasına döndüğümüzde tartışmış ve gerçekten de çok fazla malzeme serbest bıraktığımız üzerinde mutabık kalmıştık. Darboğazı üretken tutmak için önünde beş ya da altı haftalık stok biriktirmek gerekmiyordu.

Stacey hemen öneride bulundu. "Darboğaz olmayan birinci makinenin yapacak hiçbir işi kalmadığında kırmızı etiketli parçaları sahaya göndermeyi durdurursak, freze makineleri yeşil etiketli parçaları işleyecek zaman bulabilir. Böylece ihtiyaç duyduğumuz parçalar da nihai montaj bölümüne ulaşır."

Jonah başıyla onayladı. "Çok doğru. Yapmanız gereken şey şu: Malzemeleri, darboğazların malzeme ihtiyaç hızına eşit bir hızla serbest bırakmalısınız. Bu hıza dikkat etmelisiniz."

"İyi ama" dedim, "malzemeyi darboğazın ihtiyaç duyduğu anda orada olacak şekilde nasıl zamanlayacağız?"

Stacey anlamıştı. "Emin değilim, ama neden endişe ettiğini tahmin ediyorum. Darboğazın boş kalmasını da istemiyoruz, öyle değil mi?"

Bob araya girdi. "Eğer bugünden tezi yok kırmızı etiketli parçaların malzemesini kesersek, bu korktuğun ancak bir ay sonra başımıza gelir. Ama neyi kastettiğini biliyorum. Darboğaz boş kalırsa, akım-faydasından kaybederiz."

"İhtiyaç duyduğumuz şey, darboğazlarla malzeme akışı arasında bir sinyal oluşturmak" diye ekledim.

Ralph araya girerek beni şaşırttı. "Özür dilerim. Bir fikrim var. Her iki darboğazda tuttuğumuz verilere dayanarak malzemeyi ne zaman serbest bırakacağımızı öngörebiliriz."

Nereye varmak istediğini sordum.

Devam etti. "Şey, darboğazlarda veri topladığımız için her bir darboğazın ne zaman ne işleyeceğini birkaç hafta öncesinden belirleyebileceğimi fark ettim. Sırada neyin bulunduğunu öğrenir öğrenmez, her parça için gerekli olan ortalama ayar ve işleme sürelerini dikkate alarak her iş grubunun ne zaman darboğazdan çıkması gerektiğini hesaplayabilirim. Fazla bağımlılığı olmayan tek bir çalışma merkezi söz konusu olduğu için istatistiki dalgalanmaların ortalamasını alarak daha kesin bir bilgi sahibi oluruz."

Ralph gözlemlerine dayanarak bir parçanın birinci operasyondan darboğaza gelinceye kadar bir iki gün farkla yaklaşık iki haftaya ihtiyaç duyduğunu söyledi. "Darboğazda sıra bekleyen parçanın üretim süresine ayar ve işleme sürelerini eklersem, serbest bıraktığım malzemenin darboğaz

tarafından ne zaman işleneceğini bulabilirim. Enformasyonumuzu güncelleştirir ve Stacey'in malzemeyi hangi tarihte serbest bırakması gerektiğini hesaplayabiliriz."

Jonah, Ralph'e bakarak, "Harika!" dedi.

"Müthiş bir şey bu Ralph" dedim. "Bunu ne kadar bir kesinlikle hesaplayabiliriz?"

"Artı eksi bir gün demiştim. Her darboğazın önünde üç günlük iş parçası stoku tuttuğumuzda kendimizi garantiye almış oluruz."

Herkes Ralph'ı tebrik ederken, Jonah araya girdi. "Ralph, aslında bu bilgilerle çok daha fazlasını yapabilirsin."

Ralph hemen sordu. "Ne gibi?"

Jonah, "Montaj bölümündeki stokları da aynı mantıkla ele alabilirsin" diye yanıtladı.

Merak etmiştim. "Sadece darboğazların değil, aynı zamanda darboğaz olmayan makinelerin önündeki stokları da aynı şekilde ele alabileceğimizi mi kastediyorsun?"

"Evet!"

Ralph, "Üzgünüm, ama bunu nasıl yapabileceğimi kestiremiyorum" dedi.

Jonah hem Ralph'e hem de bize anlatmaya başladı. Eğer Ralph darboğazları esas alarak kırmızı etiketli parçaların sahaya sevki için bir takvim oluşturabiliyorsa, nihai montaj için de bir takvim oluşturabilirdi. Darboğaz parçalarının nihai montaja ne zaman geleceğini bulduktan sonra, geriye doğru hesap yaparak darboğaz olmayan makinelerde işlenecek parçaların her rotası için gerekli malzemenin ne zaman serbest bırakılması gerektiğini belirleyebilirdi. Böylece darboğazlar fabrikadaki bütün malzemelerin ne zaman sahaya gönderilmesi gerektiğini belirleyecekti.

"Biliyor musunuz" dedim, "bu, darboğazları sanal olarak üretim hattının başına koymakla aynı şey. Ben de bunu yapmak istiyordum."

Ralph'in hoşuna gitmişti. "İyi bir fikir gibi görünüyor. Ama sizi uyarmak zorundayım. Bilgisayarla bunu başarmamın ne kadar bir süre gerektireceğini bilemiyorum. Kırmızı etiketli parçalar için takvim yapmak oldukça kısa bir sürede biter. Gerisi ise biraz zaman alır."

"Haydi Ralph'cim!" Bob araya girmişti. "Senin gibi bir bilgisayar dahisi için bu atla deve değildir."

Ralph'e gevşemesini söyledim. "Freze makinelerinin önündeki yükü hafifletmek bizi bir süre idare eder. Bu da sana ihtiyaç duyduğun süreyi kazandırır."

Jonah, “Hepiniz şu anda gevşediniz” dedi, “ama benim otuz beş dakika sonra Şikago uçağında olmam gerekiyor.”

Saatime bakıp, “Allah kahretsin!” diye bağırdım. “Hemen davranmamız gerek.”

Hoş bir yola çıkış sayılmazdı. Jonah ve ben binadan koşarak çıktık. Onu havaalanına götürürken bütün hız yasaklarını aştım. Neyse ki bir şey olmadı.

Jonah ayrılırken, “Sizinki gibi fabrikalara karşı özel bir ilgim var. Olup biten hakkında beni bilgilendirirseniz sevinirim” dedi.

“Elbette” dedim, “seve seve yaparız. Zaten ben de böyle yapacaktım.”

“Sağol. Seni arayacağım.”

Arabadan atladı, terminalin kapısından girmeden önce el salladı. Telefon gelmediğine göre, uçağa yetişmiş olmalıydı.

Ertesi sabah işe gittiğimde bu yaklaşımı nasıl uygulamaya koyacağımızla ilgili bir toplantı yaptık. Bu konuya geçmeden önce Bob Donovan bir uyarıda bulundu.

“Biliyor musunuz, bu şekilde büyük bir sorun yaratabiliriz” dedi.

“Nedir” diye sordum.

“Bütün fabrikada verimlilik düşerse ne olacak?”

“Bu riski göze almamız gerektiğini düşünüyorum.”

Bob itirazını sürdürdü. “Ama eğer bunu uygularsak, pek çok kişi boş kalacak.”

İtiraf ettim. “Evet bazı insanlar zaman zaman boş kalacaklar.”

Bob üsteledi. “Peki herkesin boş durmasına izin mi vereceğiz?”

Stacey araya girdi. “Neden olmasın? Bordroda olan birisinin boş durması bizim için maliyet yükü getirmiyor. Bir işgörenin parça üretmesi ya da birkaç dakika beklemesi bizim açımızdan işletme giderlerini artırmıyor. Oysa *stok fazlası* şu anda muazzam miktarda parayı bağlamış durumda.”

Bob devam etti. “Peki, rapor sistemi ne olacak? Ay sonunda Bill Peach fabrikamızı kapatıp kapatmayacağına karar vereceği zaman verimliliğimizin azaldığını gördüğünde pek hayırhah bir tutum almayacak. Merkezdekilerin böyle şeylere bozulduğunu duydum.”

Odadaki herkes susmuştu. Lou, “Pek haksız sayılmaz, Al” dedi.

Bir süre havalandırmanın sesini dinlemekle yetindim.

Sonunda konuşmaya başladım. “Tamam şimdi beni dinleyin. Eğer stokları azaltmaya ve malzemeyi darboğaza göre serbest bırakmaya *yönelmezsek*, fabrikanın performansını iyileştirmek ve dolayısıyla fabrikayı kurtarmak açısından büyük bir fırsatı kaçırmış oluruz. Benim standart ortalama yönetim politikalarına takılıp kalarak fabrikanın gelişmesini engellemeye hiç niyetim yok. Yolumuza devam edeceğiz. Eğer verimlilik düşerse, bırakın düşsün.”

Bir komutanın konuşmasına benzeyen bu sözlerden sonra odadakiler biraz ikna olmuş gibi görünüyordu.

Donovan’a döndüm. “Bu arada Bob, boş zaman çok fazla olursa, sakın kimseyi azarlama. Sadece bu olgunun gelecek ayın raporlarına yansımamasını sağla, o kadar. Tamam mı?”

“Başüstüne, patron.”

27



Ethan Frost konuşmasını şöyle bağladı: “Sonuç olarak şunu söylemek istiyorum. Bearington’daki fabrikamızın ve ürünlerinin geçen ay sağladığı gelir artışı olmasaydı Uniware Bölümü zararının yedinci ayına girecekti. Bölümün bütün öteki imalat birimlerinde sadece ya kısmi performans artışı kaydedilmiş ya da zarar etmeye devam edilmiştir. Bearingon’daki iyileşmeye ve bölümün bu yıl ilk kez kâr etmesine rağmen, sağlam bir finansal temele oturmamız için önümüzde daha uzun bir yol var.”

Bu sözlerden sonra Ethan Frost Bill Peach’in onayıyla yerine oturdu. Ben öteki fabrika müdürleriyle birlikte masanın gerisinde yer almıştım. Peach’in sağ tarafında Frost’un fabrikama ilişkin sözlerinden sonra gözlerini bana diken Hilton Smyth oturuyordu. Sandalyemde gevşedim ve kendime bir süre için pencereden dışarısını seyretme izni verdim. Güneşli bir ilkbahar sabahıydı.

Mayıs ayı bitmişti. Darboğaz olmayan parçalardaki kıtlığı azaltmış ve mükemmel bir ay geçirmiştik. Hammaddeyi Ralph Nakamura’nın darboğazların hızına göre geliştirdiği yeni sisteme göre serbest bırakıyorduk. Her iki darboğazımızın yanına bir veri terminali koymuştuk. Bu nedenle stokun eritilmesiyle ilgili en son bilgiler doğrudan fabrikanın veri tabanını besleyebiliyordu. Yeni sistemle mükemmel sonuçlar almaya başlamıştık.

Ralph sistemle biraz deney yaptı ve bir veya iki günlük bir hatayla bir sevkıyatın fabrikayı ne zaman terk edeceğini hesaplamaya başladı. Buna dayanarak pazarlamaya bütün müşteri siparişlerini ve sevkıyat tarihlerini bildirebilir hale gelmiştik. (Pazarlamadakilerin bu raporlara ne kadar inandıklarını bilmiyordum, ama şu ana kadar hepsi doğru çıkmıştı.)

“Rogo” diye söze başladı Peach. “Aranızda iyileşme sağlayan tek kişi sen olduğuna göre, rapor sunmaya seninle başlayalım.”

Raporumu önüme koydum ve en önemli noktaları aktarmaya başladım. Hangi açıdan bakılırsa bakılsın, çok iyi bir ay geçirmiştik. Stoklar azalmıştı ve hızla erimeye devam ediyordu. Malzeme akışını denetim altına almak suretiyle çalışmayı hızlandırmıştık. Parçalar darboğazlara gerektiği zaman ulaşıyor ve fabrikanın içindeki malzeme akışı eskisine oranla hızlanmış bulunuyordu.

Verimliliğimiz ne durumdaydı? İlk başta malzeme akışını kıstığımız için bir miktar düşmüştü, ama korktuğumuz gibi olmamış ve stok fazlasını eritmeye başlamıştık. Sevkıyat hızının artmasıyla birlikte stoklar daha büyük bir hızla erimişti. Artık darboğaz olmayan makinelere malzeme akışını başlatmış bulunuyorduk. Bu nedenle verimlilik de artmıştı. Donovan bana gelecekte verimlilik göstergesinin hemen hemen eski düzeyine ulaşacağını söylemişti.

En iyi haber birikmiş siparişleri temizlemiş olmamızdı. İnanılmaz gibi görünse de, bunları temizlemiştik. Bu arada müşteri servisimiz de iyileşmişti. Akım-faydası artmıştı. Yeniden kendimize gelmiştik. Ne yazık ki hazırlamış olduğumuz bu standart raporda gerçekte neler yapmakta olduğumuzu tam aktarabilecek durumda değildik.

Sözlerimi bitirdikten sonra başımı kaldırdım ve Hilton Smyth’in Bill Peach’e bir şeyler fısıldadığını gördüm. Masada bir an sessizlik oldu. Bill, başıyla Hilton’u onayladıktan sonra bana döndü ve tiz bir sesle, “İyi iş başardın, Al” dedi.

Bill başka bir yöneticiden raporunu sunmasını istedi. Geriye yaslandım. Peach’in bu kadar az övgüyle yetinmesine şaşırmıştım. Frost’un sözlerinden sonra doğrusu daha fazlasını bekliyordum. Buraya fabrikayı şaha kaldırmış olma duygularıyla gelmiştim. “İyi iş başardın”ın ötesinde bir şeyler bekliyorum.

Fakat sonra Peach’in gerçekleştirmiş olduğumuz değişimin boyutlarını bilmediğini hatırladım. Bilmeli miydi? Ona anlatmalı mıydık? Lou bana sormuştu. Ben de ona, bir süre için ağzımızı sıkı tutmamız gerektiğini söylemiştim.

Bill Peach’e gidip bir sunuş yapabilir, bütün kartlarımızı masaya açıp ondan karar vermesini isteyebilirdik. Aslında sonunda yapacağımız buydu. Ama şimdi zamanı değildi. Bunun iyi bir nedeni olduğunu düşünüyordum.

Yıllardır Bill Peach'le birlikte çalışıyordum; onu çok iyi tanıyordum. Zeki bir adamdı, ama yenilikçi değildi. Birkaç yıl önce olsa bu şekilde çalışmamıza bir süre için izin verebilirdi. Ama bugün bunu yapmazdı. Eğer şimdi ona gidip her şeyi anlatsaydık, benden dönüp fabrikayı yeniden maliyet muhasebesi yöntemlerine göre çalıştırmamı isterdi.

Sağlam verilere dayanarak izlemekte olduğum yolun (aslında bu Jonah'ın yöntemiydi) en işe yarar çalışma tarzı olduğunu söylemek için uygun bir zaman kollamalıydım. Bu konuda açıklama yapmak için erkendi. Çok fazla kural çiğnemiştik.

Fakat zamanımız var mıydı? Kendi kendime sürekli bunu soruyordum. Peach fabrikayı kapatma tehdidini ortadan kaldırmış değildi. Raporumu dinledikten sonra alenen ya da özel olarak bir şey söylemesini beklemiştim. Ama bunu yapmamıştı. Masanın öteki ucunda oturan Peach'e baktım. Dalgın görünüyordu. Kendinde değildi. Ötekiler konuşurken pek dinlemiyordu. Ne söylemesi gerektiğini sanki Hilton ona dikte ediyordu. Peach'e ne olmuştu?

Toplantı yemekten yaklaşık bir saat sonra bitti. Başarabilirsem Peach'le baş başa görüşmek istiyordum. Toplantı odasından çıkarken arkasından gittim ve kendisiyle görüşüp görüşemeyeceğimi sordum. Beni odasına davet etti.

Kapıyı kapattıktan sonra, "Başımızdaki Demokles kılıcını ne zaman kaldıracaksın" diye sordum.

Bill yüksek arkalıklı koltuğuna oturdu. Ben de karşısındaki koltuğa kuruldum. Aramızdaki masa olmasaydı hoş bir sohbete girebilirdik.

Bill gözlerimin içine bakarak, "Bunu yapacağımı nereden çıkardın" diye sordu.

"Bearington güzel adımlar atıyor. Fabrikanın bölüme yeniden para kazandırması gündemde."

"Bunu yapabilecek misin? Bak Al, sadece bir ayımız var. Attığınız adım henüz doğru yönde bir ilk adımdır. Ama bize aynı şekilde başarılı ikinci bir ay daha sunabilecek misiniz? Üçüncü, dördüncü… Bunu bekliyorum."

Kendimden emin bir şekilde, "Başaracağız" dedim.

"Seninle açık konuşmalıyım. Bu bir aylık performansınız küçük bir kum tanesinden öteye geçemiyor. Aşırı bir sipariş gecikmesi söz konusuydu. Bunları sonunda sevk etmeniz kaçınılmazdı. Maliyetleri düşürebildiniz mi? Bu yönde bir şey göremiyorum. Fabrikayı uzun erimde kârlı hale

getirebilmek için işletme giderlerini yüzde on ile on beş arasında düşürmek gerekiyor."

Süngüm düşmüştü. Sonunda konuşabildim. "Bill, gelecek ay da benzer bir iyileştirme gerçekleştirirsek, en azından fabrikayı kapatma önerini bir süre için erteleyemez misin?"

Başını salladı. "Bunun geçen aydaki iyileşmeye göre çok daha fazla olması gerekiyor."

"Ne kadar?"

"Geçen ay sağladığınız iyileşmenin yüzde on beş kadar daha fazla" dedi.

Başımla onayladım. "Bunu yapabileceğimizi sanıyorum." Peach'in yüzündeki şok ifadesini fark etmiştim.

Sonunda konuştu. "Güzel. Eğer bunu yapabilirseniz, Bearington'u kapatmayacağız."

Gülümsedim. Eğer bunu başarabilirsem, fabrikayı kapatması zaten delilik olurdu.

Peach ayağa kalktı. Konuşmamız sona ermişti.

Mazda'mla şehirlerarası otoyola çıkarken radyoyu sonuna kadar açmıştım. Adrenalinim yükselmişti. Kafamdaki düşüncelerin hızı arabanının hızını aşmıştı.

İki ay önce… Oysa şimdi Peach eğer iyi bir ay daha geçirirsek fabrikayı açık tutabileceğini söylemişti. Amaca neredeyse ulaşmıştık. Sadece ilerlemeye devam etmeliydik. Sadece tek bir ay gerekliydi.

Fakat yüzde on beş?

Gecikmiş siparişlerimizi muazzam bir hızla eritmekteydik. Bu şekilde büyük miktarlarda mal sevkıyatı gerçekleştirebiliyorduk. Geçen aya, geçen çeyreğe ve geçen yıla göre muazzam ilerleme sağlamıştık. Bu gelirimizde bir sıçrama sağlamıştı ve muhasebe pek memnundu. Şimdi ise bütün gecikmiş siparişleri sevk etmiş ve yeni siparişleri de eskisine oranla çok daha büyük bir hızla üretmekteydik.

Son derece büyük bir sıkıntı içinde olacağımı düşündüm. Fazladan yüzde on beş getirecek siparişleri nereden bulacaktım?

Peach sadece başarılı bir ay talep etmekle kalmamış aynı zamanda imkânsız bir ay istemişti. Hiçbir şey vaat etmemişti. Oysa ben çok fazla şey vaat etmiştim. Önümüzdeki haftanın siparişlerini ve bunların Peach'in talep ettiği artışı sağlayıp sağlayamayağını hesaplamaya çalıştım. Bu siparişlerin bunu sağlayamayacağı kanaatine vardım.

Tamam, zamanından önce sevkıyat yapabilirdim. Temmuz ayının birinci ya da ikinci haftasının siparişlerini önceden imal edip haziranda sevk edebilirdim.

Peki, ondan sonra ne yapacaktım? Herkesi yapacak hiçbir işin kalmayacağı bir boşlukla karşı karşıya bırakacaktım. *Daha fazla işe ihtiyacımız vardı.*

Jonah'ın şu günlerde nerede olduğunu merak ediyordum.

Gözüm hız göstergesine takıldı. Yüz seksenle gittiğimi görerek korktum. Yavaşladım. Kravatımı gevşettim. Fabrikaya geri dönmek için kendimi öldürmem gerekmiyordu. Zaten fabrikaya vardığımda mesai saati çoktan bitmiş olacaktı.

Tam o sırada Grove Ormanı çıkışına iki kilometre kaldığını gösteren işareti gördüm. Neden olmasın? Julie'yle çocukları birkaç günden beri görmemiştim. Okul kapandığından bu yana çocuklar Julie'lerde kalıyordu.

Yolumu değiştirdim ve bir sonraki sapaktan çıktım. Köşedeki benzinciden fabrikaya telefon ettim. Fran'e iki şey söyledim. Birincisi, Bob, Stacey, Ralph ve Lou'ya toplantının bizim açımızdan iyi geçtiğini söylemesiydi. İkincisi, fabrikaya ancak herkes evine gittikten sonra dönebilecektim.

Barnett'lere vardığımda herkes beni sıcak karşıladı. Bir süre Sharon ve Dave ile sohbet ettik. Sonra Julie biraz yürümemizi teklif etti. Yazın o güzel akşam üstlerinden birisiydi.

Sharon'u veda etmek için kucakladığımda kulağıma fısıldadı: "Baba, ne zaman hep birlikte evimize döneceğiz?"

"Umarım en kısa zamanda" dedim.

Sharon'a teminat vermiştim, ama bana inanmamıştı. Aslında ben de söylediklerime güvenemiyordum.

Julie'yle birlikte parka gittik ve bir süre yürüdükten sonra nehrin kıyısındaki bir banka oturduk. Bir süre hiçbir şey konuşmadık. Bana bir derdim olup olmadığını sordu. Ben de ona Sharon'un sorusunu aktardım.

Julie, "Bana da hep aynı şeyi soruyor" dedi.

"Gerçekten mi? Sen ne cevap veriyorsun?"

"En kısa zamanda evimize döneceğimizi söylüyorum."

Güldüm. "Ben de aynı şeyi söyledim. En kısa zamanda diyerek neyi kastediyorsun?"

Bir saniye sustu. Sonunda gülümseyerek, "Son dönemde etrafımda dolanarak beni çok mutlu ettin" dedi.

"Teşekkür ederim. Ben de aynı şeyi hissettim."

Elimi avuçlarının içine aldı. "Ama Al, üzgünüm. Eve geldiğimde ne olacağını hâlâ merak ediyorum."

"Neden? Artık çok iyi geçiniyoruz. Sorun nedir?"

"Bak, değişiklik için yararlı bir süre geçirdik. Ve bu iyi de geldi. Bu süreye ihtiyacım vardı. Ama yeniden birlikte yaşamaya başlarsak, sen ne yapacaksın? Bir iki gün her şey mükemmel gidecek. Ama bir hafta, bir ay, altı ay ya da bir yıl geçtikten sonra gene aynı tartışmalar başlayacak. Ve bu tartışmalar sürüp gidecek. Ne demek istediğimi anlıyor musun?"

İçimi çektim. "Julie benimle birlikte yaşamak bu kadar kötü müydü?"

"Hayır, Al hiç de *kötü* değildi. Ama şey… Bilmiyorum. Bana ilgi göstermiyordun."

"Fakat işimde bir sürü sorunum vardı. Kafam başka yerdeydi. Bu durumda başka ne yapabilirdim?"

"Bana vermiş olduğundan daha fazlasını bekledim. Biliyor musun, çocukluğumda babam eve hep aynı saatte gelirdi. Bütün aile hep birlikte yemek yerdik. Akşamları evde olurdu. Senin ise ne yapacağını bilemiyorum."

"Beni babanla karşılaştıramazsın. O bir dişçiydi. Son dişi doldurduktan sonra kapıyı kapatıp evine gidebilirdi. Ama benim işim böyle değil."

"Alex, sorun *senin* böyle olmaman. Başkaları işlerine belli saatlerde gidip geliyorlar."

"Evet, kısmen haklısın. Ama ben öteki insanlar gibi değilim. İtiraf etmeliyim ki bir şeyle meşgul olduğum zaman gerçekten kendimi veriyorum. Ve bu belki de *benim* yetişme tarzımla bağlı bir şeydir. Bizim ailemizde hemen hemen hiçbir zaman hep birlikte yemek yiyemezdik. İçimizden birisi mutlaka dükkâna bakmak zorundaydı. Babamın bir kuralı vardı: Karnımızı doyuran iş her şeyden önce gelir. Hepimiz bunu anlamıştık ve el ele vermiştik."

"Bu ailelerimizin farklı olduğunu mu gösteriyor" diye sordu. "Sana beni uzun zamandan beri meşgul eden bir şeyi söylemek istiyorum. Seni sevip sevmediğimden bile emin değildim."

"Peki, şimdi beni sevdiğinden emin olmana yol açan şey nedir?

Julie, "Yeni bir kavga mı istiyorsun" diye sordu.

Başımı çevirdim. "Hayır kavga etmek istemiyorum."

İçini çekti. "Gördün mü? Hiçbir şey değişmemiş" dedi.

Bir süre ikimiz de sustuk. Julie ayağa kalkıp nehrin kıyısında yürümeye başladı. Bir an kaçacak sandım. Ama geri döndü ve banka oturdu.

Konuşmaya başladı. “On sekiz yaşındayken her şeyimi planladım. Üniversiteyi, öğretmenlik derecemi, evliliği, evi, çocukları… Tam da bu sırayla. Aldığım bütün kararlar gerçekleşti. Ne istediğimi biliyordum. Çocuklarımın adlarını bile biliyordum. Evimin içini nasıl döşeyeceğimi ve yere ne renk halı yayacağımı bile biliyordum. Her şey belliydi. Bütün bunlara sahip olmak çok önemliydi. Ama şimdi? Her şeyim var. Gene de her şey çok farklı.”

“Julie, neden hayatının böylesi mükemmel bir tabloya uymasını talep ediyorsun? Yaptığın şeyleri *niçin* istediğini biliyor musun?”

“Çünkü ben bu şekilde yetiştirildim” cevabını verdi. “Peki ya sen? Neden bu kadar büyük bir kariyer istiyorsun? Neden günün yirmi dört saati çalışman gerektiğini düşünüyorsun?”

Sessizlik.

Sessizliği Julie bozdu. “Özür dilerim. Kafam oldukça karışık.”

“Hayır” dedim. “Bu doğru bir soruydu. Bir bakkal ya da sabah dokuz akşam beş arasında çalışan bir büro elemanı olmakla niçin yetinemediğimi ben de bilmiyorum.”

“Al, bunları konuşmayı bir kenara bırakalım” önerisinde bulundu.

Ona katılmıyordum. “Tam tersini yapmamız gerekiyor. Daha başka sorular da sormalıyız.”

Julie bana kuşku dolu gözlerle baktı. “Ne gibi?”

“Evliliğimiz bizim açımızdan ne anlama geliyor? Benim evlilikten anladığım, her şeyin saati saatine cereyan ettiği mükemmel bir evde yaşamak değil. Senin amacın bu mu?”

“Ben kocamdan bir miktar bağlılık isterim. *Amacın* önemi var mı? Eğer evlenmişsen, evlenmişsin demektir. Burada amaç söz konusu olamaz.”

“O zaman niçin evlendik?”

“Şey, bağlanmak için, birbirimizi sevdiğimiz için ve herkesin yaptığı başka nedenler yüzünden evlendik. Alex, bana ahiret soruları soruyorsun.”

“Ne kadar saçma görünürse görünsün, bu soruları sormamın bir nedeni var. On beş yıldan beri birlikte yaşıyoruz ve hâlâ evlilikten ne anladığımızı bilemiyoruz. ‘Başkalarının ne yaptığını’ konuşup duruyoruz. Her ikimizin de hayatla ilgili çok farklı öngörüleri bulunuyor.”

“Annem ve babam otuz yedi yıldır evliler. Hiç böyle sorular sormadılar. Hiç kimse ‘Evliliğin amacı nedir?’ sorusunu sormaz. İnsanlar birbirlerini sevdikleri için evlenirler.”

“Tamam işte, bu her şeyi açıklıyor” dedim.

“Al, lütfen bu soruları sorma. Bu soruların cevabı yok. Bu şekilde konuşmaya devam edersek, her şeyi berbat edebiliriz. Eğer bu bizimle ilgili başka düşüncelerin olduğu söylemek içinse…”

“Julie, seninle ilgili başka herhangi bir düşüncem yok. Aramızdaki sorunun ne olduğunu bulmaya çalışan sensin. Bütün bunları mantıklı bir şekilde düşünürsen ve bizi aşk romanlarının kahramanlarıyla karşılaştırmaktan vazgeçersen…”

“Ben aşk romanlarındaki kahramanlar gibi olmak istemiyorum” dedi.

“Peki, o zaman evlilikle ilgili bu fikirlerini nereden edindin?”

Hiçbir şey söylemedi.

Ben devam ettim. “Bütün söylemek istediğim, şu anda evliliğimizle ilgili bütün önyargılarımızı bir kenara bırakıp şu andaki durumumuzu düşünmemiz gerektiği. Ne olmasını istediğimizi ve bu şekilde devam edersek neler olabileceğini düşünelim.”

Julie beni dinlemiyordu. Ayağa kalktı. “Geri dönme zamanı” dedi.

Barnett’lerin evine doğru ilerlerken ocak ayındaki buzdağları gibi yan yana sürükleniyorduk. Ben caddenin karşı tarafına, Julie öteki tarafa bakıyordu. Kapıdan içeri girdik. Bayan Barnett beni yemeğe davet etti, ama gitmem gerektiğini söyledim. Çocuklara veda ettim, Julie’ye el salladım ve ayrıldım.

Mazda’ma binerken arkamdan koştuğunu gördüm.

“Cumartesi günü görüşecek miyiz?”

Gülümseyerek, “Elbette” dedim.

“Olup bitenler için üzgünüm” dedi.

“Sonuca ulaşıncaya kadar gayret etmeye devam edelim.”

İkimiz de gülümsedik. Sonra kavgamızı unutturacak bazı güzel şeyler yaptık.

28



Eve vardığımda güneş batmak üzereydi. Gökyüzü kızıla dönmüştü. Mutfak kapısını açarken telefonun çaldığını duydum. Koşup açtım. Jonah'ın sesi duyuldu. "Günaydın" dedi.

"Günaydın mı?" Dışarıda güneş batmak üzereydi. Güldüm. "Güneşin batışını seyrediyorum. Hangi cehennemden *arıyorsun*?"

"Singapur'dan" dedi.

"Yaa."

"Bu arada ben otelimde güneşin *doğuşunu* seyrediyorum. Alex, genelde seni evden aramazdım, ama birkaç hafta seninle görüşemeyeceğiz."

"Neden?"

"Uzun hikâye. Ama eminim ki bir süre sonra yeniden görüşebileceğiz."

"Anlıyorum" dedim. Hiçbir şey anlamamıştım, ama konuşmayı sürdürdüm. "Bu çok kötü. Elimi kolumu bağlıyor, çünkü senin yardımına ihtiyacım var."

"Kötü bir şey mi var" diye sordu.

"Hayır. Operasyonlar bakımından her şey genelde iyi gidiyor. Ne var ki bölümün başkan yardımcısıyla bir görüşme yaptım. Fabrikanın daha büyük bir iyileşme göstermesi gerektiğini söyledi."

"Para kazanmıyor musunuz" diye sordu.

"Tabii, para kazanıyoruz, ama fabrikayı kapanmaktan kurtarmak için iyileştirmeyi hızlandırmamız gerekiyormuş."

Hattın öbür ucunda omuz silktiğini fark ettim. Jonah devam etti. "Senin yerinde olsaydım, kapatılmaktan korkmazdım."

"Öyle, ama bölüm başkanı bana kapatılma olasılığının ciddi olduğunu söyledi. Başka türlü konuşmadığı sürece, kendisini ciddiye almalıyım."

“Alex, fabrikanı daha da iyileştirmek istiyorsan, bu yolda senin yanındayım. Bir süre görüşemeyeceğimize göre şimdi konuşalım. Son durum hakkında bilgi vermeni rica ediyorum.”

Jonah’a olup biteni anlattım. Teorik bir sınıra ulaşıp ulaşmadığımızı merak ettiğim için bundan sonra ne yapabileceğimizi sordum.

“Bundan sonra mı?” dedi. “İnan bana, daha yolun başındayız. Şimdi önerilerimi söyleyeyim...”

Ertesi sabah ofisimde oturmuş Jonah’ın bana söylediklerini düşünüyordum. Dışarıda, Singapur’da kendisini çoktan göstermiş olan güneş doğmaktaydı. Bir fincan kahve almaya çıktığımda kahve makinesinin başında Stacey’e rasladım.

“Günaydın” dedi. “Merkezde her şey bizden yana gelişmiş.”

“Pek fena sayılmaz. Peach’i ikna etmek için daha başka şeyler de yapmamız gerekiyor. Dün gece Jonah’la konuştum.”

Stacey merakla, “Kaydettiğimiz ilerlemeyi ona anlattın mı” diye sordu.

“Tabii anlattım. Bize bundan sonra gerekli olan mantıklı adımı atmamızı önerdi.”

Yüzüne gergin bir gülümseme yayıldı. “Peki o neymiş?”

“Darboğaz olmayan makinelerin önündeki işlenecek parça gruplarının sayısını yarıya indirmek” dedim.

Stacey bir adım geri gitti. “Peki, ama neden?”

Gülümseyerek, “Çünkü böylece daha fazla para kazanabilirmişiz” dedim.

“Anlayamadım. Bu bize nasıl yardım edecek?”

“Bana bak Stacey, stoklardan sorumlu olan sensin. Eğer işlenecek parçaları yarıya indirirsek, ne olacağını bana sen izah etmelisin.”

Kahvesini yudumlarken düşündü. Kaşlarını çattı. Sonra konuşmaya başladı. “Eğer işlenecek parçaları yarı yarıya indirirsek, sahadaki parça sayısı da yarıya iner. Bu ise fabrikayı çalıştırmak için gerekli yatırımı yarı yarıya azaltmamız anlamına geliyor. Bunu dışarıya verdiğimiz işlerde de gerçekleştirirsek, bütün stoklarımızı yarıya indirmiş oluruz. Stoklarımızı yarıya indirirsek, malzemeye bağladığımız parayı azaltır, sonunda nakit akışı baskısını ortadan kaldırırız.”

Stacey konuşurken onaylayarak başımı sallıyordum. “Doğru. Bu sağlayacağımız yararların sadece *bir* kısmı.”

Stacey konuşmaya devam etti. “Bu adımın işe yaraması için bütün tedarikçilerimizin de gönderdikleri malzemeleri azaltmaları gerekiyor. Bu

satın alma sürecinde bazı görüşmeleri zorunlu kılıyor. Bütün tedarikçilerin bunu kabul edip etmeyeceğinden emin değilim."

Stacey'e bunu yapabileceğimizi söyledim. "Sonunda kabul edeceklerdir. Bu hem onların hem de bizim çıkarımıza."

"Ama iş parçaları gruplarını küçültürsek daha fazla makine ayarı yapmamız gerekecek."

"Elbette" dedim. "Bunun için endişelenme."

"Endişelenmeyeyim mi?"

"Tabii, endişelenme."

"Ama Donovan…"

Onu rahatlatmam gerekiyordu. "Donovan daha fazla ayarın da altından kalkabilir. Bu arada bu uygulama senin saydıklarından daha *başka* yararlar da sağlayacak."

"Ne gibi?"

"Gerçekten bilmek istiyor musun?"

"Elbette."

"İyi o zaman. Herkesi topla. Hepinize aynı anda izah etmek istiyorum."

Stacey toplantıyı düzenleme görevini kendisine vermemin intikamını fena aldı. Bize öğle yemeği için şehrin en pahalı restoranında yer ayırtmıştı. Hesabı da elbette *ben* ödeyecektim.

"Ne yapabirdim ki? Herkesin boş olduğu zaman öğlen molası, öyle değil mi, Bob?"

Bob onayladı. "Evet öyle."

Deli değildim. Bu insanların son zamanlarda başardıkları işin kalitesi ve miktarı karşısında onları yemeğe götürdüğüm için şikâyet edemezdim. Sabahleyin Stacey'le konuştuklarımızı aktardıktan sonra bu yeni uygulamayla sağlayacağımız diğer yararları saymaya başladım.

Jonah'ın dün gece bana telefonda anlattıklarının bir bölümü, bir parçanın fabrika içinde geçirdiği süreyle ilgiliydi. Parçanın hammadde olarak içeri girmesinden bitmiş ürün olarak kapıdan çıkmasına kadar geçen süre dört unsura ayrılabiliyordu.

Birincisi ayar süresiydi. Bu, söz konusu parçanın işlenmek üzere bir kaynağın önünde beklediği ve bu arada kaynağın çalışma hazırlıklarının yapıldığı zamandı.

İkincisi işlenme süresiydi. Bu esnada parça değişmekte ve daha değerli bir biçim almaktaydı.

Üçüncüsü kuyrukta geçen zamandı. Bu esnada işlemi yapacak kaynak başka bir işle meşgul olduğu için, parça beklemekteydi.

Dördüncüsü ise, parçanın bekleme süresiydi. Bu esnada parça işlenmeyi değil, başka bir parça hazır olmadığı için monte olmayı beklemekteydi.

Dün gece Jonah parçanın ayar ve işlenme için beklediği sürenin çok fazla tutmadığını söylemişti. Oysa kuyrukta bekleme ile montajı bekleme oldukça fazla zaman alıyordu. Bu, parçanın fabrikada geçirdiği en uzun zamandı.

Darboğazlardan geçen parçalar için ağırlık kuyrukta bekleme sırasında geçirdikleri zamandı. Parça darboğazın önünde uzun süre takılı kalıyordu. *Darboğaz olmayan* parçalar için ise nihai montaj önünde bekleme ağırlık kazanıyordu. Çünkü bu esnada darboğazdan gelmesi gereken parçalar bekleniyordu. Bu sürenin ne kadar uzun olacağını da darboğazlar belirliyordu. Demek ki darboğazlar hem stokları hem de malzeme akım-faydasını etkiliyordu.

İşlenecek parça miktarını ekonomik parça miktarı (EPM) formülüne göre belirliyorduk. Dün gece Jonah telefonda, bütün bunların nedenleri anlatmaya zamanı olmadığını, ama EPM'nin temelinde bir dizi hatalı varsayımın yattığını söylemişti. Bunları anlatmak yerine bana mevcut işlenecek parça miktarını yarı yarıya indirdiğimizde ne olabileceğini sordu.

İşlenecek parça miktarını yarıya indirirsek, bir iş parçası grubununun işlenme zamanını da yarıya indirmiş olurduk. Böylece kuyruktaki ve montajdaki bekleme sürelerini de azaltmış olurduk. Bu sürelerin yarıya inmesi nedeniyle bu parçaların fabrikada geçirdikleri süre de yarı yarıya azalırdı. Bu ise…

"İmalat süremizi kısaltır" diye açıkladım. "Bir iş parçası grubunun imalat süresini azaltırsak, parçaların fabrika içindeki akış hızı da artacaktır."

Lou ekledi. "Ve müşterilemize siparişlerini daha kısa sürede teslim edebileceğiz."

"Söz konusu olan sadece bu değil" dedi Stacey, "imalat süremiz kısaldığı zaman, daha hızlı tepki gösterebileceğiz."

"Doğru" dedim. "Pazara daha çabuk tepki gösterebildiğimizde avantaj sağlamış olacağız."

Lou keyifli keyifli, "O zaman da daha çabuk teslimat yaptığımız için daha çok müşteri bize yönelir" dedi.

"Ve satışlarımız artar!" diye böbürlendim.

Stacey fırsatı kaçırmadı. "Tabii ki aldığımız primler de!"

Bob söze girmeden edemedi. “Hop! Durun bir dakika!”

“Sorun nedir” diye sordum.

Cevabı belliydi. “Ayar süreleri ne olacak? Eğer işlenecek parça gruplarını ikiye bölerseniz, o zaman ayar adedini iki katına çıkarmış olursunuz. Dolaysız emek ne olacak? Maliyetleri düşük tutabilmek için ayarlardan tasarruf etmiştik.”

Durumu açıkladım. “Tamam, böyle olacağını biliyorum. Bunun üzerinde dikkatle düşünmemizin zamanı geldi. Dün gece Jonah bana bir darboğazda kaybedilen bir saatle ilgili bir kuralın bulunduğunu söyledi. Hatırlıyor musunuz? Darboğazda kaybedilen bir saat, bütün sistemin bir saat kaybetmesine yol açar.”

Bob, “Evet hatırladım” dedi.

Devam ettim. “Dün gece bana söylediği kurala göre, darboğaz olmayan bir makinede bir saat tasarruf seraptan başka bir şey değildir.”

Bob, “*Serap* mı” diye homurdandı. “Darboğaz olmayan makinelerde bir saat tasarruf etmenin serap görmek olduğunu mu söylüyorsun? Tasarruf edilen süre tasarruf edilmiştir.”

“Hayır” dedim. “Darboğazlar işlemeye hazır oluncaya kadar malzemeyi sahaya sürmediğimize göre, şu anda darboğaz olmayan makinelerin boş zamanı var. Bu nedenle darboğaz olmayan makinelerde daha fazla ayar yapabiliriz, çünkü makinelerin boş durdukları süreden çalmış oluyoruz. Darboğaz olmayan makinelerin ayarlarından tasarruf etmek sistemi daha üretken kılmıyor. Tasarruf ettiğimizi sandığımız zaman ve para bir hayalden öte gitmiyor. Ayarları iki katına çıkarsak bile, boş zamanların tümünü doldurmuş olmayacağız.”

“Tamam” dedi Bob. “Neyi kastettiğini anladığımı sanıyorum.”

Devam ettim. “Jonah ilk önce işlenecek parça miktarını yarı yarıya indirmemizi söyledi. Sonra da gidip pazarlamayı müşterilere daha kısa teslim süreleri vermeye ikna etmemizi istedi.”

Lou şaşırmıştı. “Yapabilir miyiz?”

Açıkladım. “Öncelikler sistemimiz ve darboğazları daha üretken kılmakla ilgili önlemlerimiz sayesinde imalat süremiz önemli ölçüde kısaldı. Üç ya da dört aylık imalat süresini iki aya indirdik. Eğer işlenecek parça sayısını yarı yarıya azaltırsak, ne kadar hızlı tepki gösterebileceğimizi düşünüyorsunuz?”

Bir süre uzun uzun bu konuyu tartıştılar.

Sonunda Bob kabul etti. “Tamam, işlenecek parça miktarını yarı yarıya azaltırsak, bu şu andaki süreyi de yarı yarıya indirmişiz demektir. Demek ki altı ile sekiz hafta yerine dört hafta, hatta çoğu durumda üç hafta söz konusu olacak.”

“Pazarlamaya gidip üç haftalık teslim süreleri vermelerini talep edeyim mi” diye sordum.

Bob atıldı: “Hop hop, Dur bir dakika!”

Stacey biraz daha uzun bir süreye taraftardı.

“Tamam o zaman, dört hafta verin. Makul değil mi?” dedim.

Ralph, “Bana makul görünüyor” yorumunu yaptı.

Stacey de kabul etti.

Lou, “Bu riske girebiliriz” dedi.

Bob’a dönerek, “Bu yükümlülüğe girmemizi kabul ediyor musun” diye sordum.

Bob geriye yaslandı ve konuştu. “Şey… Ben de daha fazla ikramiye taraftarıyım. Canları cehenneme! Haydi deneyelim.”

Cuma sabahı Mazda’ma kurulmuş otoyolda merkeze gidiyordum. Gün ışıdığında UniCo binasının önüne gelmiştim. Güzel bir binaydı. Bir an gerildim. Johnny Jons’un bürosundaki bir toplantıya çağrılmıştım. Telefon ettiğimde benimle konuşmayı kabul etmiş, ama kendisiyle hangi konuda konuşmak istediğimi anlattığımda duralamıştı. Yapmak istediklerimiz konusunda kendisini ikna etmek için oldukça fazla çaba harcamam gerekiyordu. Bu nedenle yol boyunca tırnaklarımı yemiştim.

Jons’un odasındaki çalışma masası tahtadan değil, krome ayaklar üzerinde duran cam bir levhadan oluşuyordu. Gucci mokasenlerini ve simli çoraplarını herkes görsün diye böyle bir masa seçtiğini sanıyorum. Bu manzara, koltuğunda geriye yaslanıp ellerini başının arkasına dayadığında apaçık ortaya çıkıyordu.

Hemen sordu. “İşler nasıl gidiyor?”

“Her şey çok iyi gidiyor” dedim. “Seninle bu yüzden konuşmak istiyorum.”

Jons’un yüz ifadesi derhal değişti.

Anlatmaya başladım. “Şimdi bütün kartlarımı önüne açacağım. Her şey çok iyi gidiyor demekle mübalağa etmiyorum, gerçekten çok iyi gidiyor. Bütün birikmiş siparişlerimizi temizlediğimizi biliyorsun. Geçen haftanın başından itibaren fabrika güncel siparişlere çalışmaya başladı.”

Jons başıyla onayladı, “Evet” dedi. “Uzun zamandan beri gecikmiş müşteri siparişleri yüzünden telefonum çalmıyor.”
“Bak” dedim, “gerçekten de fabrikada bir harika yarattık. Şuna bir göz at.”
Çantamdan bilgisayardan aldığımız son müşteri siparişleriyle ilgili listeyi çıkardım. Bu listede taahhüt edilen teslim tarihleri, Ralph’in yaptığı sevkıyat tarihi tahminleri ve ürünlerin fiili teslim tarihleri yer alıyordu.
Jons cam masasının üzerine koyduğu listeyi incelerken, “Bak” dedim, “yirmi dört saat içinde bir siparişin fabrikadan ne zaman çıkacağını öngörebiliyoruz.”
“Evet, bunun konuşulduğunu duymuştum. Bunlar tarihler mi?”
“Elbette.”
“Çok etkileyici” dedi Jons.
“Kısa süre önce sevk edilmiş siparişleri bir ay ya da daha önceki siparişlerle karşılaştırırsan, imalat sürelerimizin de önemli ölçüde kısaldığını görürsün. Dört aylık bir sipariş süresi bizim için artık sorun değil. Müşteriyle imzaladığın sözleşmenin tarihiyle bizim sevkıyat tarihimiz arasındaki süre yaklaşık iki ay. Şimdi bana bunun pazarda işimize yarayıp yaramayacağını söyleyebilir misin?”
Jons, “Elbette yarar” dedi.
“Peki, ya *dört hafta*?
“*Ne*? Al, benimle alay etme. Dört hafta!”
“Bunu yapabiliriz.”
“Dalga geçme! Geçen yıl pazardaki talep yüksekken dört aylık teslim süresi vaat ediyor, ama ürünü altı ayda teslim ediyorduk. Şimdi bana ürünleri dört haftada bitirebileceğini söylüyorsun.”
İnşallah haklı çıkarız, diye düşündükten sonra “Eğer başaramayacak olsaydık gelip seninle böyle konuşmazdım” dedim.
Jons ikna olmamış gibi görünüyordu.
“Johnny, gerçek o ki daha fazla işe ihtiyacım var. Gecikmiş siparişlerimiz eridiği için fabrikanın yeni işe ihtiyacı var. Her ikimiz de pazarda iş olduğunu biliyoruz. Rakipler daha fazla iş alıyorlar.”
Jons gözlerini kısmış bana bakıyordu. “Model 12’den 200 adedi ya da DBD-50’den 300 adedi dört haftada yapabilir misin?”
“Beni bir kere dene” dedim. “Bana beş ya da on sipariş ver. Sana kanıtlayayım.”
“Yapamadığın durumda güvenilirliğimiz ne olur?”

Heyecanla cam masasının altına baktım.

"Johnny" dedim, "Seninle bir bahse tutuşalım. Eğer dört hafta içinde teslimatı gerçekleştiremezsem sana bir çift yeni Gucci alacağım."

Güldü, başını salladı ve "Tamam" dedi. Satış elemanlarına senin yaptığın bütün ürünlerin teslim süresinin altı hafta olduğunu söyleyeceğim."

Protesto ettim. Jons durdurdu.

"Doğru söylediğini biliyorum. Eğer yeni siparişleri beş haftadan daha kısa süre içinde teslim edersen, ben sana bir çift yeni ayakkabı alacağım."

29



Yatak odasının penceresinden yüzüme ay ışığı vuruyordu. Sessiz bir geceydi. Yanımda duran saate baktım; 4:20'yi gösteriyordu. Yanımda ise Julie uyuyordu.

Başımı dirseğime dayadım ve Julie'yi seyretmeye başladım. Yastığa dağılmış simsiyah saçları ay ışığı altında çok güzeldi. Bir süre onu seyretim. Acaba ne rüya görüyordu?

Kâbusla uyanmıştım. Fabrikayla ilgiliydi. Makinelerin arasında koşuştururken Bill Peach de beni kırmızı Mercedes'iyle kovalıyordu. Her sefer beni tam ezecekken ya bazı makinelerin altına saklanıyor ya da geçmekte olan bir forkliftin üzerine atlıyordum. Arabanın penceresinden bana bilançomun yeteri kadar iyi olmaması nedeniyle hakaret ediyordu. Sırtımı karton kutulara dönmüştüm. Mercedes saatte yüz kilometre hızla üzerime geliyordu. Gözlerimi farlardan kaçırmaya çalıştım. Tam Peach beni ezecekti ki uyandım ve yüzüme vuran ışığın dolunay olduğunu gördüm.

Şimdi artık uyanmıştım ve dün gece Julie'yle aramızda geçenleri unutamayacak kadar ayılmıştım. Hareketlerimle Julie'yi uyandırmamaya özen göstererek yataktan çıktım.

Bu gece evde yalnızdık. Akşam buluştuğumuzda ne yapacağımızı bilemiyorduk. Derken Bearington'da içinde hiç kimse olmayan bir evimiz olduğunu hatırladık. Bunun üzerine bir şişe şarap, biraz peynir ve bir ekmek alıp eve geldik.

Oturma odasının penceresinden karanlığı seyrederken, gecenin bu saatinde benden başka herkesin uyuduğunu düşünüyordum. Uyuyamadığım için kendime kızıyordum. Fakat kafamdaki düşünceleri bir türlü kovamıyordum.

Dün toplantı yapmıştık. Hem iyi hem da kötü haberler vardı. Aslında çok iyi haberler de vardı. Pazarlama bize yeni sözleşmeler sağlamıştı. Johnny ile görüştüğümden bu yana yaklaşık yarım düzine yeni sipariş almıştık. Verimliliğin fabrikada aldığımız önlemler sonucu artmış olması da çok iyi bir haberdi. Malzemeleri bilinçli bir şekilde ısıl işlemle NCX-10'daki parça işlerinin bitmesinden sonra serbest bırakmak verimliliğimizi biraz düşürmüştü. Ne var ki bu fazla stokları eritmekte olduğumuz için oluyordu. Fazla stoklar bittikten sonra—akım-faydası arttığı için bu çok çabuk olmuştu—verimlilikler gene artmıştı.

İki hafta önce işlenecek parçaları azaltmıştık. Darboğaz olmayan makinelerimizde işlenecek parçaları yarıya indirdiğimizde, verimlilik aynı kalmış, ama işgörenlerin üzerindeki yük eskisine oranla daha artmıştı.

Bunun nedeni dehşet verici bir şey olmuş olmasıydı. İşlenecek parça grubu miktarını azaltmadan önce stok fazlasını eritiyor olmamıza rağmen, bir çalışma istasyonundaki işgörenlerin boş durması olağan bir şey değildi. Bu çoğunlukla bir önceki çalışma istasyonunun büyük parça grubunu bitirebilmesi için kaybedilen bir bekleme süresi olmaktaydı. Kendilerine başka türlü bir talimat verilmediği sürece, malzeme taşıyıcıları bir çalışma istasyonunun bütün bir parça grubunu bitirmesini beklerdi. Bu aslında hâlâ geçerliydi. Ama artık işlenecek parçalar azaltılmıştı, dolayısıyla bir sonraki istasyona iletilme süreleri de *kısalmıştı*.

Sürekli olarak darboğaz olmayan bir makineyi geçici olarak bir darboğaz haline getirmekteydik. Bu ise, birbirini izleyen çalışma istasyonlarını boş durmaya zorluyordu ve verimlilik tabii ki düşüyordu. Artık darboğaz olmayan makinelerin zaman zaman boş durması gerektiğini öğrenmiş olmamıza rağmen, boş zamanlar eskisine göre daha *azalmıştı*. İşlenecek parça grubu miktarını azalttığımız için fabrikadaki malzeme akışı her zamankinden daha hareketli hale gelmişti. Bu dalgalar halinde yayılmaktaydı. Gariptir, boş zamanlarımız farkına varılmayacak hale gelmişti. İnsanlar birkaç saat etrafta hiçbir şey yapmadan gezinecekleri yerde, şimdi aynı işi yapıyor olmalarına rağmen günde sadece yaklaşık yirmi dakika boş duruyordu. Bu hangi açıdan bakılırsa bakılsın, eskisine göre çok daha iyiydi.

Fabrikadaki stokların hiç olmadığı kadar azalmış olması daha da iyi bir haberdi. İşletmenin içinde yürüdüğünüzde neredeyse hayrete düşmekteydiniz. Parça istifleri ve ara montaj parçaları eskisine göre yarı yarıya azalmıştı. Sanki bir kamyon filosu gelmiş ve her şeyi silip

süpürmüştü. Aslında böyle de olmuştu. Stok fazlasını bitmiş ürün olarak sevk etmiştik. Elbette bunun olumlu bir yanı da sahayı yeniden beklemekte olan iş parçalarıyla doldurabilmiş olmamızdı. İşlenmeyi bekleyen parçaların hepsi güncel talebe tekabül ediyordu.

Ama bir de kötü haber söz konusuydu. Tam bunu düşünürken, arkamdaki ayak seslerini duydum.

"Al?"

"Efendim."

"Neden böyle karanlıkta oturuyorsun?"

"Uyuyamıyorum."

"Bir derdin mi var?"

"Bir şeyim yok."

"Peki, o zaman niçin yatmıyorsun?"

"Bazı şeyler düşünüyorum."

Bir saniye sessizlik oldu. Julie'nin yatağa döndüğünü sandım. Ama hâlâ arkamda durduğunu hissettim.

"Fabrikayla mı ilgili" diye sordu.

"Evet."

"Her şeyin düzeldiğini sanıyordum. Seni üzen nedir?"

"Maliyet ölçütüyle ilgili sorunumuz var" dedim.

Yanıma oturdu. "Neden bana anlatmıyorsun" diye sordu.

"Gerçekten anlatmamı istiyor musun?" dedim.

"Evet istiyorum."

Julie'ye anlatmaya başladım. Parça başı maliyet, işlenecek parça grubunu küçülttüğümüz için zorunlu hale gelen ek ayarlar nedeniyle yükselmişti.

"Oh, bu kötü haber değil mi?"

"Politik açıdan, evet. Mali açıdan ise, herhangi bir fark yaratmıyor."

"Nasıl olur?"

"Şey… Sence maliyet niçin yükselmiş gibi görünüyor" diye sordum.

"Bilemiyorum."

Lambayı yakıp, kalem kâğıt bulmak için ayağa kalktım.

Julie'ye sorunu izah ettim. "Bak, sana bir örnek vereyim. Farzet ki 100 parçadan oluşan bir iş söz konusu. Makinenin ayarlanma süresi 2 saat ya da 120 dakika. Parça başı imalat süresi 5 dakika. Demek ki parça başına 5 dakika artı 2 saat bölü 100 yatırmış bulunuyoruz. Bu parça başına 1.2 dakika yapıyor. Muhasebecilere göre, parça başına düşen dolaysız emek miktarı 6.2 dakika.

“Şimdi işlenecek parça grubunu yarı yarıya azalttık, ama ayar süreleri değişmedi. Ne var ki 100 parça yerine 50 parçaya bölmek gerekiyor. Bu nedenle işleme süresi için 5 dakika, ayar süresi için 2.4 dakika, dolaysız emek için de 7.4 dakika gerekiyor. Bütün bu hesaplar dolaysız emek temel alınarak yapılıyor.”

Sonra Julie’ye bu maliyetlerin nasıl hesaplandığını açıkladım. İlk önce hammadde maliyeti ele alınmaktaydı. Sonra dolaysız emeğe ödenen para geliyordu. En son olarak da dolaysız emek ile bir faktörün, bizim örneğimizde yaklaşık üç, çarpımıyla elde edilen “yük” söz konusu oluyordu. Kâğıt üzerinde dolaysız emek arttığı için yük de artmış görünüyordu.

“Anladım, ayarlar arttığı için parçaların maliyeti de artmış oluyor” dedi Julie.

“Öyle *gözüküyor*” dedim. “Ancak fiili harcamalarımız hiçbir şekilde artmadı. İşe daha fazla insan almadık. Daha fazla ayar yapmamız yüzünden ek maliyet söz konusu olmadı. Daha küçük iş parçası grubu işlemeye başlamakla aslında parçaların maliyeti azaldı.”

“Azaldı mı? Bu nasıl olur?”

“Çünkü stokları azalttık ve satışlar aracılığıyla içeri giren parayı arttırdık. Bu nedenle aynı yük, aynı dolaysız emek maliyeti şimdi daha fazla ürüne yayılmış bulunuyor. Aynı harcamayla daha fazla ürün yapıp satmak bizim işletme giderlerimizi yükseltmedi, tersine düşürdü.”

Julie merak etmişti. “O zaman bu ölçüt niçin yanlış?”

“Bu değerlendirme tarzı fabrikadaki bütün işgörenlerin sürekli çalıştığı varsayımına dayanıyor. Buna göre de daha fazla ayar yapmak için daha fazla insan istihdam etmen gerekiyor. Oysa bu doğru değil.”

“Peki, ne yapacaksın” diye sordu.

Pencereden dışarıya baktım. Güneş komşunun evinin damından doğuyordu. Julie’nin eline uzandım.

“Ne mi yapacağım? Seni dışarıda kahvaltı etmeye götüreceğim.”

Ofise geldiğimde Lou odamdan içeri giriyordu.

“Bana kötü bir haberin mi var” diye takıldım.

“Galiba bu ürün maliyeti sorunu konusunda sana yardım edebileceğim.”

“Sahi mi? Nasıl?”

“Parçaların maliyetini hesaplarken esas aldığımız şeyi değiştirebilirim. Son on iki ayın maliyet faktörü yerine, ki böyle yapmak durumundayım,

son iki ayın maliyet faktörünü alabilirim. Bu bize yardım edecektir, çünkü son iki ay içinde malzeme akım-faydasında muazzam bir artış sağladık."

Olasılıkları tartarak, "Olabilir, işe yarayabilir" dedim. "Aslına bakarsan, son iki ay geçen bir seneye göre daha karakteristik."

Lou iki tarafa doğru sallanıyordu. "Şey, evet, olabilir. Ama muhasebe politikası açısından bu geçerli değildir."

"Ama bizim makul bir özürümüz var. Fabrika artık *farklı* hale geldi. Eskisine göre çok çok iyiyiz."

Lou endişeliydi. "Al, sorun Ethan Frost'un bunu hiçbir zaman kabul etmeyecek olması."

"Peki o zaman ne öneriyorsun?"

Lou'nun yanıtı belliydi. "Frost bunu *öğrenirse*, hiçbir zaman kabul etmez."

Başımla onayladım. "Anladım" dedim.

Lou devam etti. "Sana vereceğim belgeleri ilk bakışta gözden kaçacak şekilde düzenleyebilirim. Ama Frost ve yardımcıları kontrole başladıklarında her şeyi hemen anlayacaklardır."

"Başımız belaya mı girer demek istiyorsun?"

"Evet, ama şansını denemek istersen…"

Cümlesini ben tamamladım. "Bu bize nelere kadir olduğumuzu kanıtlayacak birkaç ay kazandırır."

Durumu kafamda evirip çevirerek odada biraz volta attım.

Sonunda Lou'ya fikrimi söyledim. "Peach'e parça maliyetinin arttığını, ama fabrikadaki durumun geçen aya göre daha iyi olduğunu anlatmamız mümkün değil. Eğer bu sayıları görürse ve maliyetlerin arttığını fark ederse, bizim açımızdan her şey biter."

Lou sordu. "Deneyecek misin?"

"Elbette."

"Tamam öyleyse. Ama bir yakalanırsak…"

"Merak etme. Çok güzel dans edeceğim."

Lou dışarı çıkarken Fran Johnny Jons'un hatta olduğunu söyledi. Telefonu kaldırdım.

"Merhaba" dedim. Jons'la artık iyice dost olmuştuk. Son birkaç haftadan beri kendisiyle günde en az bir kere, bazen de üç dört kere konuşuyorduk. "Bugün senin için ne yapabilirim" diye sordum.

"Sevgili dostumuz Bucky Burnside'ı hatırlıyor musun" diye sordu.

"İhtiyar Bucky'i nasıl unuturum. Hâlâ bizden şikâyet mi ediyor?"

“Hayır, artık etmiyor. Aslında şu anda Burnside’dan gelmiş tek bir siparişimiz yok. Bu yüzden arıyorum. Aylardan beri ilk defa bizden bir şey almaya ilgi gösteriyor.”

“Peki neymiş?”

“Model 12” dedi, “bin adet istiyorlar.”

“Vay canına!”

Jons, “Belki adet sayısı bu kadarı bulmaz” dedi. “Ama bütün siparişi ay sonunda teslim etmemiz isteniyor.”

“Ay sonuna iki hafta var” dedim.

Jons, “Biliyorum” dedi. “Satış temsilcileri depolarımızı kontrol etti. Model 12’den stokta sadece elli adet bulunuyor.”

Jons, eğer işi istiyorsak 950 adedini ay sonuna kadar imal etmemiz gerektiğini söyledi.

“Tamam Johnny bak, sana iş istediğimi söylemiştim ve sen de bana konuştuğumuz günden beri çok güzel sözleşmeler bağladın. Ama Model 12’yi iki hafta içinde bitirmek! Bu biraz fazla değil mi?”

“Al, doğrusunu söylemem gerekirse, telefon açtığımda bu konuda herhangi bir şey yapabileceğimizi sanmıyordum. Ama sana bildirmek istedim. Belki bir şeyler yapabilirsin diye düşündüm. Eninde sonunda bu bizim açımızdan bir milyon doların üzerinde bir para demek.”

“Evet, farkındayım, peki bu... bu kadar çabuk istemelerinin anlamı nedir?”

Jons biraz araştırma yaptığını ve siparişin Model 12’ ye benzer bir ürün yapmakta olan bir numaralı rakibimize verildiğini söyledi. Rakibimiz beş aydan beri bu siparişe çalışıyordu ancak bitirememişti. Bu hafta başında teslim tarihini tutturamayacakları ortaya çıkmıştı.

Jons devam etti. “Burnside’ın herkesten daha kısa sevkıyat süreleri verdiğimizi duymuş olabileceğini tahmin ediyorum. Açıkcası çaresiz kaldığını sanıyorum. Eğer bu işi alırsak, onların nezdinde itibarımız düzelir.”

“Şey, bilmiyorum, bu işe tekrar girmek isterdim ama…”

“İşin kötü yanı, satışlarımız kötü gittiğinde Model 12 stoku oluşturmuş olsaydık, şimdi bu işi hemen alırdık.”

Gülümsedim. Sene başında olsaydı, ben de aynen böyle düşünürdüm.

Johnny devam ediyordu. “Çok kötü. Bu iş bir başlangıç olmanın ötesine de geçebilir ve bizim açımızdan çok büyük bir fırsat olabilirdi.”

“Ne kadarlık?”

“Aldığım güçlü duyumlara göre, eğer bu işin altından kalkabilirsek onların tercih ettiği tedarikçi haline gelebiliriz.”

Bir süre sustum. “Tamam” dedim, “sen bu işi çok istiyorsun, değil mi?”

“Hem de nasıl! Ama eğer imkânsızsa…”

“Onlara ne zaman cevap vermemiz gerekiyor?”

“Bugün, en geç yarın. Neden? Yapabilir miyiz?”

“Belki altından kalkabiliriz. Durumumuza bir göz atayım, sonra seni tekrar ararım” dedim.

Jons’un telefonundan sonra Bob, Stacey ve Ralph’ı odamda toplantıya çağırdım. Bir araya geldiğimizde Jons’un telefonda aktardıklarını anlattım. “Aslında böyle bir şeyi aklımdan bile geçiremem. Ama ‘hayır’ demeden önce birlikte bir düşünelim.”

Masadakiler bu toplantıyla zaman kaybettiğimiz görüşündeydiler.

“Ne yapıp ne yapamayacağımıza bir göz atalım” diye ısrar ettim.

Öğlene kadar bu konuyu ele aldık. Malzeme listesini gözden geçirdik. Stacey hammadde stoklarını kontrol etti. Ralph malzemeler geldikten sonra üretim için ne kadarlık bir süre gerekeceğini hesap etmeye koyuldu. Saat on birde darboğazlarımızın günde yüz adet Model 12 parçası üretebileceklerini saptamıştı.

Ralph sonucu açıkladı. “Evet, teknik açıdan bu siparişi alacak durumdayız, ama iki hafta boyunca Burnside’ın bin adedi dışında başka hiçbir iş yapmamak kaydıyla…”

“Hayır, bunu yapamayız” dedim. Bir müşteriyi memnun etmek için bir düzine müşteriyle olan ilişkimizi tehlikeye atamayız. Başka bir şey deneyelim.”

Bob sordu. “Ne gibi?” Konuştuklarımızdan pek memnun olmamış gibiydi.

Söze girdim. “Birkaç hafta önce işlenecek parça gruplarını yarı yarıya azalttık; bunun sonucu olarak malzemenin fabrikada geçirdiği süreyi büyük ölçüde düşürdük ve malzeme akım-faydasını arttırdık. İşlenecek malzeme miktarını *tekrar* yarı yarıya indirirsek ne olur?”

Ralph haykırdı. “Hay Allah, bir türlü düşünememiştim!”

Bob öne doğru eğildi. “Tekrar mı azaltacağız? Affedersin Al, bunun bize ne faydası olacağını anlamıyorum. Üstelik şu andaki miktar bile oldukça düşük.”

“Biliyor musun” dedi Ralph “teslim tarihlerinden önce sevk etmeyi planladığımız bir sürü sipariş söz konusu. Öncelikler sisteminin takvimini değiştirip bu parçaları erken değil, zamanında sevk etmeyi gündeme alabiliriz. Bu bize darboğazlarda zaman kazandırır ve hiç kimseyi de incitmez.”

“Ralph, bu iyi bir fikir” dedim.

Bob homurdandı. “Ama bugünden itibaren bin adet yapamayız. Üstelik iki haftada, unutun!”

Sordum. “Öteki siparişlerimizi geciktirmeksizin parça gruplarını azalttığımızda iki hafta içinde kaç adet *imal edebiliriz*?”

Bob omuz silkti ve “Bunu hesaplayabiliriz” dedi.

Ralph bilgisayarının başına geçmek için ayağa kalktı. “Gidip bir hesaplayayım.”

Ralph’in ilgisi Bob’u da meraklandırmıştı. “Ben de seninle geleyim, birlikte bir hesap yapalım.”

Ralph ile Bob bu yeni ihtimal üzerinde çalışırken, Stacey stoklarla ilgili bilgileri vermek üzere içeri girdi. Bir tanesi dışında bütün malzemeyi ya stoklarımızdan ya da birkaç gün içinde tedarikçilerimizden sağlayabilirdik.

Stacey anlatmaya başladı. “Model 12’nin elektronik kontrol birimlerinde bir sorun var. Depomuzda bunlardan yeteri miktarda yok. Ayrıca bunları kendimiz yapacak teknolojiye de sahip değiliz. Fakat Kaliforniya’da bir yer bulduk. Ne yazık ki bu firma bin adedi ancak dört ile altı hafta içinde sevk edebileceğini söylüyor. Bu yüzden bu siparişi unutalım.”

“Bir dakika, Stacey. Stratejide biraz değişiklik yapalım. Bize haftada kaç modül verebilir? Ve ilk hafta bize kaç adet sevk edebilir?”

Stacey şaşırmıştı. “Bilmiyorum. Ama bunu sorarsak, büyük bir indirim alamayız.”

“Neden olmasın? Bin adet taahhüdünde bulunuruz. Sadece farklı sevkıyatlarla gelir.”

Stacey itiraz etti. “O zaman da fazladan nakliye parası öderiz.”

“Stacey, bir milyon dolarlık işten konuşuyoruz!”

“Tamam” dedi, “ama bu parçaların kamyonla buraya gelmesi en az üç ile yedi gün arasında bir süre gerektiriyor.”

“Peki, niçin uçak kargosuyla göndermiyorlar? Bunlar çok büyük parçalar değil.”

Stacey duraladı.

“Lütfen bunu araştır. Uçak kargo fiyatının bir milyon dolarlık satıştan sağlayacağımız kârı eritmeyeceğinden eminim. Bu parçaları alamazsak satışı da gerçekleştiremeyiz.”

Stacey kabul etti ve araştırmaya gitti.

Akşama doğru hâlâ ayrıntılarla uğraşıyorduk, ama Jons’a telefon edebilecek kadar çok şey öğrenmiştik.

Jons’a, “Model 12 işini Burnside’la konuşabilirsin” dedim.

Jons heyecanlanmıştı. “Gerçekten mi? İşi almak mı istiyorsun?”

“Ama bazı koşullarım var. Birincisi, iki hafta içinde bin adet teslim edemeyiz. Fakat dört hafta süreyle onlara haftada 250 adet gönderebiliriz.”

Jons, “Bunu kabul edebilirler” dedi. “Sevkıyata ne zaman başlayabilirsin?”

“Bize siparişi verdikleri günden itibaren iki hafta içinde” dedim.

Johnny merakla sordu. “Bundan emin misin?”

“Parçalar bizim dediğimiz tarihte sevk edilecektir.”

“Sahi mi söylüyorsun?”

“Evet.”

“Pekâlâ. Onları arayıp ilgi duyup duymadıklarını sorayım. Fakat Al, söylediklerinin gerçeği yansıttığını umuyorum. Bu insanlarla yeniden problem yaşamak istemiyorum.”

Birkaç saat sonra evdeki telefonum çaldı.

“Al! Aldık! Siparişi aldık!” Jons avazı çıktığı kadar bağrıyordu.

Sol kulağımda bir milyon doların şıkırtısını duydum.

Jons konuşmaya devam ediyordu. “Biliyor musun? Bir seferde bin adet yerine küçük partileri *tercih* ettiklerini söylediler.”

“Tamam, her şeyi ayarlayacağım. Bugünden itibaren ilk 250 adedi iki hafta sonra sevk edeceğiz.”

30



Ay başında ekip toplantımız vardı. Toplantıya Lou dışında herkes gelmişti. Bob onun biraz gecikeceğini söyledi. Yerimde duramıyordum. Lou gelinceye kadar toplantıdakileri oyalamak için sevkıyatların akıbetini sordum.

"Burnside'ın siparişi ne durumda?"

Donovan yanıtladı. "İlk sevkıyat gününde geçekleştirildi."

"Peki, ondan sonrakiler?"

Stacey, "Sorun yok" dedi. "Kontrol kutuları bir gün geç geldi, ama sevkıyatı gecikmeden gerçekleştirebilecek kadar montaj süremiz var. Bu haftaki parti tam zamanında vardı."

"İyi" dedim. "İş parçası grubunu küçültmekle neler sağladık?"

Bob böbürlendi. "Sahadaki akış şimdi daha da hızlandı."

"Harikulade, " dedim.

Tam o sırada içeriye Lou girdi. Bu ayın durumunu çıkartabilmek için gecikmişti. Yerine oturup yüzüme baktı.

Hemen sordum. "Eee? Yüzde on beşi gerçekleştirebildik mi?"

"Evet" dedi. "Burnside' ın yardımıyla yüzde on yediyi bulduk. Gelecek ay ise çok daha iyi olacak."

Daha sonra bize ikinci çeyrekteki performansımızı özetlemeye başladı. Çok iyi gidiyorduk. Stoklar üç ay öncesine oranla yüzde kırk azalmış, akım-faydası iki kat artmıştı.

"Çok uzun bir yol kat ettik" dedim. "Öyle değil mi?"

Ertesi gün yemekten döndükten sonra masamın üzerinde beni bekleyen ve UniWare Bölümünün logosunu taşıyan iki zarf gördüm. Birini açıp okumaya başladım. İki kısa paragraflık bu mektubun altında Bill Peach'in

imzası vardı. Burnside işini aldığımız için bizi tebrik ediyordu. Ötekini açtığımda bunun da Peach'den geldiğini gördüm. Çok kısaydı ve özetle beni merkezde yapılacak olan bir toplantıda fabrikanın performansını anlatmaya davet ediyordu.

Birinciyi okurken yüzümü kaplamış olan gülümseme daha da yayıldı. Üç ay önce bu ikinci mektup gibi bir çağrı almaktan çok korkardım. Açıkça ifade edilmese bile, bu toplantı fabrikanın geleceğinin gözden geçirilmesiyle ilgiliydi. Biçimsel bir değerlendirmeden öte bir şey bekliyordum. Artık korkmuyor, tam tersine seviniyordum. Endişelenecek ne vardı? Bu fırsatı değerlendirerek herkese neler gerçekleştirdiğimizi göstermeliydik!

Pazarlama bizimle ilgili güzel haberleri yayarken akım-faydamız da artıyordu. Stoklarımız sürekli azalıyordu. Daha fazla iş aldığımız ve maliyetler daha fazla sayıda parçaya yayıldığı için işletme giderlerimiz de azalmıştı. Para kazanmaya başlamıştık.

Ertesi hafta personel müdürüm Scott Dolin'le birlikte iki gün sürecek çok özel bir toplantıya katılmak üzere fabrikadan ayrıldık. St. Louis'de bölümün sendikal ilişkiler grubu ve öteki fabrika müdürleriyle bir araya geldik. Tartışmanın ana konusu sendikalardan nasıl ücret ödünü kopartılacağıyla ilgiliydi. Bu benim için çok sıkıcı bir toplantıydı. Bearington'da daha düşük ücret vermek zorunda değildik. Önerilen stratejiyi, sonu greve kadar gidebilecek şekilde sendikayla sorunlar çıkartacağı için onaylamıyordum. Müşterilerimiz nezdindeki itibarımız sarsılırdı. Bütün bunların dışında toplantı çok kötü yönetilmekteydi ve hiçbir karar alınamadan bitti. Bearington'a döndüm.

Öğleden sonra saat dörtte ofis binasından içeri girerken kapıcı işaret etti. Bob Donovan, gelir gelmez kendisini görmemi istemişti. Bob' u anons ettirdim. Birkaç dakika sonra koşa koşa odama girdi.

"Ne oldu Bob, ne var" diye sordum.

"Hilton Smyth. Bugün buraya geldi."

"*Buraya* mı? Neden?"

Bob bir yandan başını sallıyor bir yandan da konuşuyordu. "Birkaç ay önce robotlarla ilgili çekileceği söylenen video filmi hatırlıyor musun?"

"Ama bu projeden vazgeçilmişti" dedim.

"Tekrar gündeme gelmiş. Fakat filmdeki konuşmayı Granby'nin yerine bölümün üretim müdürü olarak Hilton yapacakmış. Bu sabah C-eksenindeki

makinelerin başında kahve içerken televizyon ekibinin içeri girdiğini gördüm. Ne yaptıklarını anlamaya çalışırken Hilton Smyth yanımda bitiverdi."

"Geleceğinden haberi olan var mıydı?"

İletişim sorumlumuz Barbara Penn ziyareti biliyormuş.

"Peki niçin *hiç kimseye* söylememiş" diye sordum.

"Her şey çok hızlı gelişmiş. Sen ve Scott burada olmadığınız için, kendi başına davranmış ve düzenlemeleri yapmak üzere işçi temsilcileriyle anlaşmış. Bir duyuru hazırlamış, ama bu da bu sabaha kadar kimsenin eline geçmemiş."

"İnisiyatif yok ki…" diye homurdandım.

Bob, Hilton ve ekibinin kaynak robotlarının değil istif robotların birisinin önüne nasıl mevzilendiğini anlattı. Tabii kısa süre sonra bir sorunun söz konusu olduğu ortaya çıkmıştı. Çünkü robotun yapacak işi yoktu. Önünde stok birikmediği için robotu çalıştırmak gerekmiyordu.

Üretkenlik üzerine çekilen bir video filminde arka plandaki robotun hiçbir şey yapmadan durması mümkün değildi. Robotun *üretim yapması* gerekiyordu. Donovan'la birkaç asistan bir saat fabrikada robota göre bir iş olup olmadığını araştırmışlardı. Bu arada Smyth beklemekten sıkılmış, etrafı gezinmeye başlamış ve bazı şeyleri görmüştü.

Bob anlatmaya devam etti. "Malzemelerle birlikte geri döndüğümüzde Hilton iş parçası gruplarıyla ilgili sorular sormaya başladı. Ne söyleyeceğimi bilemiyordum. Senin merkezde ne anlattığından haberim yoktu. Bir şeyler geveledim."

Karnım ağrımaya başlamıştı. Tam o sırada telefon çaldı. Merkezden Ethan Frost arıyordu. Biraz önce Hilton Smyth'le konuştuğu söyledi. Bob'tan beni yalnız bırakmasını rica ettim. Bob çıktıktan sonra kapıyı kapattım. Frost'la birkaç dakika konuştum. Sonra Lou'yu görmeye gittim.

Kapıdan içeri girerken dans ediyordum.

İki gün sonra fabrikaya merkezden bir denetim ekibi geldi. Ekibin başında insanın elini kopartacakmış gibi sıkan ve hayatımda gördüğüm en neşesiz kişi olan bölümün muhasebe müdür yardımcısı Neil Cravitz bulunuyordu.

İçeri girdiler ve toplantı odasındaki yerlerini aldılar. Ürünlerin maliyetini belirleme ölçütünü değiştirmiş olduğumuzu fark etmeleri uzun sürmedi.

Cravitz başını önüne yaydığı kâğıtlardan kaldırıp gözlüğünün üstünden bakarak, "Bu oldukça sıra dışı" dedi.

Lou kekeleye kekeleye bu tür hesaplamanın politikaya uygun olmadığını, ama son iki aylık dönemde maliyet hesabımızı bu şekilde yapmak için geçerli nedenlere sahip olduğumuzu söyledi.
Ekledim. “Aslında bu yöntem gerçeği daha doğru bir şekilde yansıtıyor.”
Cravitz, “Özür dilerim bay Rogo, biz standart bir politika uygularız” dedi.
“Ama fabrika şu anda çok *farklı*!”
Masanın etrafındaki bütün muhasebeciler hem Lou’ya hem de bana kızmışlardı. Sonunda sesimi kestim. Onlara izahat vermenin bir anlamı yoktu. Çünkü hepsi kendi muhasebe standartlarına sadıktı.
Denetim ekibi sayıları tekrar hesaplamaya başladı ve maliyetlerimiz daha da yukarı çıktı. Ekip gider gitmez Peach’i aradım. Denetçiler merkeze varmadan onunla konuşmak istiyordum, ama Bill şehir dışındaydı. Bu kez Frost’u istedim, ama o da gitmişti. Sekreterlerden biri beni Smyth’e bağlamayı önerdi, çünkü o anda ofiste bulunan tek yönetici oydu. Hiç de hoş olmayan bir şekilde reddettim. Bir hafta boyunca merkezden doğru bir bomba patlamasını bekledim. Ama hiçbir şey olmadı. Lou, Frost’dan kabul edilmiş olan politikanın izlenmesi gerektiğini belirten bir uyarı yazısı aldı. Üç aylık dönemle ilgili raporu eski maliyet standartlarına göre yeniden düzenleyip merkeze iletmemiz gerekiyordu. Peach’den hiçbir haber çıkmadı.

Bir gün öğleden sonra Lou’ nun getirdiği gözden geçirilmiş aylık raporu inceliyordum. Bayılacaktım. Eski maliyet faktörüne dayanılarak yapılan hesaplarda yüzde on beş değil, sadece yüzde 12.8’ lik bir artış sağlamıştık. Oysa Lou yüzde on yedi hesaplamıştı.
“Lou, bu rakamlara biraz masaj yapamaz mısın” diye sordum.
Başını salladı. “Bundan böyle Frost gönderdiğimiz her kâğıdı ince eleyip sık dokuyacaktır. Bundan daha iyisini hazırlayamam.”
Birden dışarıdan gelen bir gürültü duydum. Gittikçe artıyordu.
Para-papa-para-papa-para-papa-pa.
Lou ile birbirimize baktık.
“Bir helikopter galiba” dedim.
Lou pencereye gidip dışarıya baktı.
“Evet, bizim bahçeye iniyor.”
Pencereye gittiğimde helikopter yere inmek üzereydi. Kırmızı beyaz helikopterin altında tozlar ve ot parçacıkları uçuşuyordu. Pervanesi yavaşlayıp durduğunda kapı açıldı ve dışarıya iki kişi çıktı.

Lou, “Adamlardan biri Johnny Jons’a benziyor” dedi.
“Bu *o*, Johnny Jons” dedim.
Lou merak etmişti. “Peki, öteki kim?”
Emin değildim. Bahçeyi geçip otoparka doğru yürürken bakıyordum. İri yarı, kocaman adımlarla yürüyen beyaz saçlı ikinci adam çok geçmişte kalmış bir toplantıyı anımsatıyordu. Birden hatırladım.
“Aman Allahım” dedim.
Lou, “Buraya gelmek için helikoptere gerek yoktu” dedi.
“Gelen tanrı gibi bir şey. Bu Burnside!”
Lou ağzını açamadan kapıya koştum. Köşeyi dönüp Stacey’nin odasına girdim. Stacey, sekreteri ve toplantı yaptığı kişilerin hepsi pencerenin önündeydi. Herkes Allah’ın cezası helikopteri seyrediyordu.
“Stacey, çabuk, seninle hemen konuşmam gerek!”
Kapıya doğru geldi ve aralıkta durdu.
“Burnside’ın Model 12’sindeki son durum nedir?”
“Son sevkıyatı iki gün önce gerçekleştirdik.”
“Zamanında mı gönderdik?”
“Elbette. Sorun çıkmadan her şeyi bitirdik, tıpkı önceki sevkıyatlar gibi…”
Bir yandan koşuyor, bir yandan da arkama dönüp, “Teşekkürler” diyordum.
“Donovan!”
Odasında yoktu. Sekreterinin masasının önünde durdum. “Bob nerede” diye sordum.
“Tuvalete gittiğini sanıyorum.”
O yöne doğru seyirttim. Kapıdan içeri girdiğimde Bob ellerini yıkıyordu.
“Burnside’ın siparişinde herhangi bir kalite sorunu var mıydı” diye sordum.
Beni görünce şaşırmıştı. “Hayır, benim bildiğim bir sorun yok.”
“Bu siparişte *herhangi* bir sorun yaşandı mı?”
Kâğıt havluya uzanıp ellerini kuruladı. “Hayır, her şey tıkırında gitti.”
Sırtımı duvara dayadım, “Peki, o zaman bu adam niçin geldi?”
Bob merakla, “Kim geldi” diye sordu.
“Burnside. Biraz önce Johnny Jons’ la birlikte bir helikopterle bahçeye indiler.”
“Ne?”
“Benimle gel” dedim.

Kapıcının önünden geçerken resepsiyonda hiç kimse yoktu.
“Bay Jons bir müşteriyle işletmeye mi girdi” diye sordum.
Kapıcı, “Helikopterle gelen şu iki adam mı?” dedi. “Önümden geçtiler. Doğrudan işletmeye girdiklerini gördüm.”
Bob’la birlikte koridorlardan uçar gibi geçerek üretim kısmına geçtik. Nezaretçilerden biri bizi görür görmez Jons’la Burnside’ın bulundukları yeri işaret etti. Koridoru hızla geçtik, işte karşımızda duruyorlardı.
Burnside bütün işgörenlerin tek tek elini sıkıyordu. Gerçekten! Bir eliyle herkesin tek tek omzunu sıvazlıyor ve bir şeyler söylüyordu. Gülümsüyordu.
Jons Burnside’ın yanında yürüyordu. O da aynı şeyi yapıyordu. Burnside işgörenin elini bıraktığında, Jons el sıkıyordu. Ortalıkta olan herkese iltifat ediyorlardı.
Sonunda Jons bizim geldiğimizi gördü. Burnside’ın omuzuna dokunup bir şeyler söyledi. Burnside elini uzatmış, bana doğru gülümseyerek yaklaşmaktaydı.
Kalın sesiyle, “İşte özellikle tebrik etmek istediğim adam geliyor” dedi. “En değerli kişiyi sona saklamıştım. Beni şaşırttın. Nasılsın?”
Kekeleyerek, “Teşekkür ederim Bay Burnside, iyiyim” dedim.
Burnside, “Rogo, bu fabrikada çalışan herkesin elini sıkmak istediğim için buraya geldim” diye gürledi. “Siparişimizle ilgili olarak çok iyi çalıştınız. Harika iş çıkardınız! Öteki piç kuruları siparişin üzerinden beş ay geçtiği halde hiçbir şey yapmadılar. Senin adamların ise işi beş haftada bitirdi. Muazzam bir başarı bu!”
Tam ağzımı açmıştım ki Jons atıldı. “Bucky ile ben bugün birlikte öğle yemeği yiyorduk. Kendisine senin bütün siparişleri günü gününe teslim ettiğini anlattım ve bunun için herkesin muazzam bir çaba gösterdiğini söyledim.”
“Şey, elimizden geleni yaptık” dedim.
Burnside yürümeye devam ederek, “El sıkma işlemini sürdürmemde bir mahzur var mı” diye sordu.
“Elbette yok” dedim.
Burnside merak etmişti. “El sıkma işlemi çalışmanızı etkiler mi” diye sordu.
“Ne münasebet? Devam edin.”
Donovan’a döndüm ve hafif bir sesle konuştum. “Bana Barbara Penn’i çağırın. Fotoğraf makinesini alıp gelsin. Bol miktarda film getirsin. İşgören

bültenine fotoğraf çekilecek."

Donovan ofislere doğru seyirtirken Jons'la ben Bucky'nin arkasından yürüyorduk. Üçümüz birlikte karşımıza çıkan herkesin elini sıkıyorduk.

Johnny gerçekten uçuyordu. Burnside bizi duymayacak kadar uzaklaştıktan sonra bana dönerek sordu. "Kaç numara ayakkabı giyiyorsun?"

"Kırk iki. Neden soruyorsun?"

"Sana bir çift ayakkabı borcum var" dedi.

"Tamam Johnny, önemli değil."

"Al, gelecek hafta Burnside'ın adamlarıyla toplanacağız. Model 12'den yılda 10 bin adet yapmakla ilgili uzun vadeli bir sözleşme görüşülecek!"

Sayıyı duyunca az daha yere düşüyordum.

"Al, buradan döner dönmez herkesi toplayacağım" dedi. Jons'la birlikte yürüyorduk. "Burada gerçekleştirdiklerinize dayanarak yeni bir kampanya başlatacağız. Çünkü bölümde kaliteli ürünleri zamanında sevk eden tek fabrika sizsiniz. Bu imalat süreleriyle, Al, pazardaki herkesi geride bırakırız. Senin sayende sonunda para kazanan bir birimimiz oldu."

Sevinçten uçuyordum. "Teşekkür ederim Johnny. Ama Burnside'ın siparişi için ek bir çaba sarfetmemiz gerekmedi."

Johnny, "Şışşt! Sakın Burnside duymasın" diye fısıldadı.

Tam arkamda iki vardiya işçisi konuşuyordu.

Biri sordu. "Ne oluyor kuzum burada?"

Öteki cevap verdi. "Anladımsa ne olayım. Herhalde iyi bir şey yapmışızdır."

Ertesi günü fabrikanın performansı gözden geçirilecekti. Sunuşumuzun ve raporumuzun kopyalarını elimde tutarken neyin kötü gideceğini tahmin edemiyordum. Julie'ye telefon ettim.

"Merhaba, Julie. Bak, yarın sabah merkezde bir toplantım var. Grove Ormanı yolun yarısında olduğu için, bu gece gelip seninle kalmak istiyorum. Ne dersin?"

"Ne kadar iyi olur" dedi.

Bu yüzden işten erken çıktım ve otoyola yöneldim.

Eyaletlerarası yola girdiğimde Bearington solumda kalmıştı. Gökdelenin üzerindeki "Beni Satın Al!" yazısı olduğu gibi duruyordu. Gözle görebildiğim alanda yaşayan ve nefes alan 30 bin kişi bu şehrin ekonomik geleceğiyle ilgili yarın çok önemli bir karar alınacağından habersizdi. Çoğu fabrikada ne yaptığımıza ya da burada neler olup bittiğine en ufak bir ilgi

göstermiyordu. UniWare işletmeyi kapatacak olsa hepsi deliye dönerdi. Ama fabrika açıkken? Hiç kimsenin umurunda değildi. Hiç kimse neler yaşadığımızı bilmiyordu.

İster kazanalım ister kaybedelim, elimden geleni yaptığımı biliyordum.

Julie'nin annesiyle babasının evine vardığımda Sharon'la Dave arabaya koştular. Takım elbisemi çıkarıp ev giysilerimi giydikten sonra bir saat kadar çocuklarla kızmabirader oynadım. Yorulduğumda Julie dışarı çıkıp birlikte yemek yemeği önerdi. Benimle bir şey konuşmak istediğini hissetmiştim. Kendime çekidüzen verdim ve dışarı çıktık. Parkın önünden geçerken, "Al, neden biraz durmuyoruz" dedi Julie.

"Neden?" diye sordum.

"Geçen sefer buradaki yürüyüşümüzü tamamlayamamıştık."

Parka saptım. Arabadan indik ve yürümeye başladık. Nehrin kıyısındaki banka geldiğimizde oturduk.

Julie sordu. "Yarınki toplantınızın konusu ne?"

"Fabrikanın performansı gözden geçirilecek. Bölüm işletmenin geleceğiyle ilgili kararını verecek."

"Yaa. Sence nasıl bir karar çıkar?"

"Bill Peach'e verdiğim sözü tam yerine getiremedim. Sayıların bir bölümü ürün maliyet standartları yüzünden gerçekteki kadar iyi görünmüyor. Bu konuda sana bazı şeyler anlatmıştım, hatırlıyor musun?"

Başıyla onayladı. Ben de bir süre başımı salladım. Geçen gün yapılan kontrol yüzünden hâlâ kızgındım.

"Buna rağmen çok iyi bir ay geçirdik. Ama standart veriler geçirmiş olduğumuz mükemmel ayı yansıtmıyor."

Julie merakla, "Fabrikayı kapatacaklarını mı sanıyorsun" diye sordu.

"Sanmıyorum" dedim. "Ürün maliyetindeki artış yüzünden bizi kapatmaya kalkışmaları delilik olur. Eski hesaplama yöntemlerine rağmen para kazanıyoruz."

Uzandı ve elimi avuçlarının içine aldı. "Geçen gün beni kahvaltıya götürmen çok güzeldi."

Gülümsedim. "Sabahın beşinde bütün şikâyetlerimi dinlediğin için hakketmiştin."

"Seni dinlerken yaptığın iş hakkında ne kadar az şey bildiğimi farkettim. Bana bu tür konuları yıllar boyunca anlatmış olmanı arzuladım."

Omuzlarımı silktim. "Bunu neden yapmadığımı bilemiyorum, belki de ilgini çekmeyeceğini düşünmüşümdür. Ya da seni sıkmak istememişimdir."

“Şey, sana daha fazla soru sormam gerekiyordu.”

“O kadar uzun saatler çalıştığım için sana soru soracak fırsat vermedim ki...”

“Uzun bir işgününün sonunda eve geç gelmeni bana yönelik bir tavır olarak algılıyordum” dedi. “Benimle ilgisi olmadığını bir türlü kabul etmiyordum. Bu tutumu evden uzak kalmak için uydurduğun bir bahane sanıyordum.”

“Hayır Julie, kesinlikle böyle bir şey yok. Fabrikadaki bunalım patlak verdiğinde ben de senin olup biteni *bilmenin* ne kadar önemli olduğunu düşünmemiştim. Özür dilerim. Sana daha fazla şey anlatmalıydım.”

Elimi sıktı.

“Geçen sefer burada otururken evlilikle ilgili söylediklerinin üzerinde düşündüm” diye devam etti. “Haklı olduğunu söylemek istiyorum. Uzun bir süre yan yana *yaşadık*. Gerçekte ise, birbirimizden uzaklaşıyorduk. Yıllar geçtikçe işin seni nasıl aşındırdığını izliyordum. Seni kaybetmemek için ben de evi süslemeyi ve zamanı arkadaşlarımla birlikte geçirmeyi yeğliyordum. Önemli olanın ne olduğunu göremez hale gelmiştik.”

Julie’nin yüzüne güneş gelmişti. NCX-10’un arızalandığı gün eve geldiğimde fark ettiğim saçlarındaki donukluk kaybolmuştu. Koyu kestane saçları gürleşmiş ve yeniden parlıyordu.

Julie devam ediyordu. “Al, artık bir şeyi kesinlikle biliyorum. Seninle daha fazla birlikte olmak istiyorum. Benim açımdan sorun her zaman bu olmuştur.”

Mavi gözlerini bana çevirdi. Bir an derinliklerinde kaybolduğumu sandım.

“Sonunda seninle birlikte Bearington’a niçin dönmek istemediğimi anladım. Bu şehri sevmiyordum, ama sorun bu kentle ilgili değildi. Ayrı ayrı yaşarken aslında birlikte daha çok zaman geçiriyorduk. Aynı evde birlikte yaşarken ise benim kıymetimi bilmiyordun. Şimdi bana çiçek getiriyorsun. Benimle birlikte çıkıyorsun. Bana ve çocuklara daha çok zaman ayırıyorsun. Al, bu çok güzel. Bu durum sonsuza kadar böyle gidemez. Bu durumdan artık annemle babam da bıktılar. Ama böyle olmasını ben de istememiştim.”

Kendimi çok iyi hissetmeye başlamıştım. “En azından ayrılmak istemediğimizi artık biliyoruz.”

“Al, amacın ne olduğunu ve ne olması gerektiğini kesinlikle bilmiyorum, ama birbirimize ihtiyaç duyduğumuzu hissediyorum. Sharon ve Dave’i iyi

insanlar olarak yetiştirmek istiyorum. Birbirimize ihtiyaç duyduğumuz şeyleri vermemizi istiyorum.”
Kolumu omzuna doladım.
“Yolun başındakiler için denemeye değer” dedim. “Seni hep olacakmışsın gibi farz etmemek açısından gayret göstereceğim. Eve dönmeni çok istiyorum, ama ne yazık ki sorun yaratan baskılar hâla devam ediyor. Ortadan kaybolmadı. İşimi ihmal edemem.”
“Senden bunu hiçbir zaman istemedim. Sadece beni ve çocukları da ihmal etme. İşini anlamaya çalışacağım. Gerçekten!”
Gülümsedim.
“Hatırlıyor musun, ilk evlendiğimizde ikimiz de çalışıyorduk. Akşam eve döndüğümüzde o gün yaptıklarımızı birbirimize anlatır, dertleşirdik.”
Julie’ye bakıp, “Bu ne kadar güzeldi” dedim.
Julie devam etti. “Sonra çocuklar doğdu. Ve daha sonra sen işinde daha fazla zaman geçirmeye başladın.”
“Evet, bu güzel alışkanlığı kaybettik. Bunu tekrar denemeye ne dersin?”
“Ne kadar güzel olurdu. Bak, Al, seni terk etmem benim açımdan bencillikti. Bir an delirecek gibi olmuştum. Özür dilerim…”
“Hayır, özür dilemen gerekmiyor. Sana daha fazla ilgi göstermeliydim.”
Julie gülümsedi ve ekledi: “Bunu yapman için gayret göstereceğim. Hatıralara daldığımıza göre, ilk kavgamızı hatırlamanı istiyorum. Bu kavgadan sonra birbirimize, duruma ötekinin açısından bakma sözü vermiştik. Bunu son birkaç yıldır yapmıyoruz. Artık bu yaklaşımı tekrar denememizi istiyorum.”
“Ben de” dedim.
Birbirimize sarıldık.
Keyiflenmiştim. “Demek ki yeniden eve dönmek istiyorsun?”
Geriye yaslandı ve “Deneyeceğim” dedi.
“Biliyor musun, mükemmel olmayacak. Tekrar birbirimizle kavga edeceğiz.”
“Ben de zaman zaman bencillik yapacağım” dedi.
“Ne önemi var. Birlikte Vegas’a gidip barışmaya ne dersin?”
“Ciddi misin?” Julie gülüyordu.
“Bu akşam gidemeyiz. Yarın sabah bir toplantım var. Yarın geceye ne dersin?”
“Ciddi olamazsın!”

“Sen evi terk ettikten sonra maaşımı olduğu gibi bankaya yatırdım. Öbür gün para harcamak için iyi bir zamanlama olacak.”

Julie gülümsedi. “Tamam müsrif adam. Ben hazırım.”

31



Ertesi sabah UniCo binasının on beşinci katındaki toplantı odasına girdiğimde saat ona geliyordu. Masanın öteki ucunda Hilton Smyth'le Neil Cravitz oturuyordu. Etraflarında başkaları da vardı.

"Günaydın" dedim.

Hilton gülümsemeden bana baktı ve "Eğer kapıyı kapatırsan, başlayabiliriz" dedi.

"Dur bir dakika. Bill Peach henüz gelmedi. Onu beklemeyecek miyiz?"

"Bill gelmeyecek. Bazı görüşmeleri var."

"O zaman bu toplantıyı onun müsait olduğu bir zaman yapalım" dedim.

Smyth buz gibi bir bakış fırlattı. "Bill bu toplantıyı yapmamı ve önerilerimi kendisine iletmemi istedi. Eğer fabrikanın durumunu ele almamızı istiyorsan, başlamalısın. Yoksa kararı yazdığın raporları okuyarak vereceğiz. Neil'in bana aktardığı üretim maliyeti artışıyla birlikte açıklaman gereken fazla bir şey olmadığını sanıyorum. Kendi payıma, ekonomik iş parçası grubu miktarıyla ilgili prosedürlere niçin uymadığını öğrenmek istiyorum."

Bir süre cevap vermeden sustum. Öfkeden içim yanıyordu. Ne kastettiğini düşünmeye çalıştım. Durum hiç de hoş değildi. Peach'in burada *olması gerekiyordu*. Üstelik sunuşumu asistanına değil, bizzat Frost'a yapmak isterdim. Anladığım kadarıyla Hilton benim yargıcım, jürim ve muhtelemen celladım olmak için Peach'le anlaşmıştı. Konuşmaya başlamaktan başka çare olmadığına karar verdim.

"Fabrikamda olup bitenlerle ilgili sunuşuma geçmeden önce size bir soru sormak istiyorum. UniWare Bölümünün amacı maliyetleri düşürmek

midir?"

Hilton sabırsız sabırsız cevap verdi. "Elbette."

"Hayır, gerçek amaç bu değil. UniWare'in gerçek amacı para kazanmaktır. Öyle değil mi?"

Cravitz sandalyesinde doğruldu ve "Evet" dedi.

Hilton yarım yamalak onayladı.

Devam ettim. "Size standart maliyet hesapları ölçütlerine rağmen fabrikamın para kazanma konusunda hiçbir zaman bu kadar iyi bir durumda olmadığını..."

Ve anlatmaya başladım.

Bir buçuk saat geçtikten sonra sıra tam darboğazlar, envanter ve akım-faydası arasındaki ilişkiye gelmişti ki Hilton beni durdurdu.

"Tamam, bunu bize anlatmak için epey vakit harcadın, ama ben bunun önem taşıdığını sanmıyorum. Belki işletmendeki bazı darboğazları keşfettin. Bu açıdan sana *bravo* diyebilirim. Fakat fabrika müdürüyken ben de her yerde tespit ettiğim darboğazlarla mücadele etmiştim."

"Hilton, burada temel varsayımlarımızın yanlış olduğunu anlatmaya çalışıyorum."

"Bunda o kadar önemli bir şey görmüyorum. En cömert tavrımla, buna sağduyu diyebilirim."

"Hayır Hilton, bu sağduyudan da öte bir şey. Çünkü biz artık her gün imalatla ilgili veri kabul edilen kurallara karşı bir şeyler yapıyoruz."

Cravitz sordu. "Ne gibi?"

"Eskiden herkesin kullandığı maliyet muhasebesi kuralları uyarınca, ilk önce kapasiteyi taleple dengelemek ve akışı buna göre sağlamak durumundaydık. Oysa kapasiteyi dengelemeye ihtiyacımız yoktu. Biz fazla kapasiteye ihtiyaç duyuyorduk. İzlememiz gereken kural *akışı* kapasiteyle değil, taleple dengelemekti.

"*İkincisi*, genelde sunduğumuz teşvikler her bir işçinin değerlendirilme düzeyinin kendi potansiyeli tarafından belirlendiği varsayıma dayanıyordu. Oysa bu, bağımlılık nedeniyle yanlıştı. Darboğaz olmayan her kaynak için sistemin yarar sağlayabileceği faaliyet düzeyi kendi potansiyeli tarafından değil, sistem içindeki başka bir kısıtlama tarafından belirleniyor."

Hilton sabırsız sabırsız, "Ne fark eder? Eğer birisi çalışıyorsa, ondan yararlanıyoruz demektir" dedi.

"Hayır, bu yanlış olan *üçüncü* varsayım" dedim. "Kullanım değeri ile aktifleştirmeyi aynı anlamda kullanıyorduk. Bir kaynağı aktifleştirmek ile

bir kaynağı kullanmak aynı manaya gelmiyor."

Ve bu şekilde düşündüklerimi anlatmayı sürdürdüm.

Darboğazda kaybedilen bir saatin bütün sistemde kaybedilmiş sayılacağını açıkladım. *Hilton* bir darboğazda kaybedilen bir saatin sadece o kaynağa ait olduğunda ısrar etti.

Darboğaz olmayan makinelerde tasarruf edilen bir saatin hiçbir değer taşımadığını söyledim. *Hilton* darboğaz olmayan makinelerde tasarruf edilen bir saatin tasarruf edilmiş bir saat olduğunu söyledi.

"Sürekli darboğazlardan söz ediyorsun. Darboğazlar akım-faydasını geçici olarak sınırlar. Senin fabrikan belki de bunu kanıtlıyor. Fakat darboğazların stoklara yaptığı etki çok azdır" iddiasında bulundu.

"Hilton, tam tersi geçerli" dedim. "Darboğazlar hem akım-faydasını hem de stokları etkiliyor. Bizim fabrikanın neyi kanıtladığını sana söyleyeyim: Peformans ölçme kıstaslarımızın yanlış olduğunu."

Cravitz elindeki kalemi masanın üstüne düşürdü.

"Peki, o zaman operasyonlarımızın performansını nasıl ölçeceğiz" diye sordu.

"Bilançomuzla" dedim. "Eğer bilançoya bakarak değerlendirme yaparsak, benim fabrikam UniWare Bölümü'nün, belki de bu işkolunun en iyi fabrikası haline geldi. Ötekiler yerinde sayarken, biz para kazanıyoruz."

"*Geçici* olarak para kazanabilirsiniz" diye araya girdi Hilton. "Eğer fabrikayı bu şekilde çalıştırmaya devam ederseniz, uzun erimde kâr etmeye devam etmeniz için hiçbir neden göremiyorum."

Tam konuşacaktım ki Hilton sesini yükselterek bana bağırdı. "Gerçek o ki ürün maliyetlerin artmış. Maliyetler artarsa, kâr azalır. Bu kadar basit. Bill Peach'e raporumu buna göre vereceğim."

Toplantı odasında tek başıma kalmıştım. Smyth, Cravitz ve ötekiler dışarıya çıkmışlardı. Açık duran çantama baktım ve bir yumrukla kapattım.

Toplantı odasından çıkıp asansöre doğru yürürken ne kadar dar kafalı olduklarını düşünüyordum. "Aşağı" düğmesine bastım. Asansör geldi, ama binmedim. Koridorda geriye doğru yürüyüp köşedeki odaya yöneldim.

Bill'in sekreteri Meg yaklaştığımı gördü. Masasının önünden geçerken ataşlarını düzenlediğini fark ettim.

"Bill'i görmeliyim" dedim.

"İçeri gir. Seni bekliyor."

Odasına girerken Bill, “Hoş geldin Al” dedi. “Beni görmeden gitmeyeceğini biliyordum. Otur.”

Masasına doğru yürürken konuşmaya başladım. “Hilton Smyth fabrikamla ilgili olarak olumsuz bir rapor verecek. Yöneticim olarak herhangi bir karar vermeden önce, beni dinlemen gerektiğini düşünüyorum.”

“Anlat, acelemiz yok, oturabilirsin.”

Konuşmaya başladım. Bill dirseklerini masaya dayayıp yüzünü avuçlarının içine aldı. Bitirdiğimde, “Bütün bunları Hilton’a açıkladın mı” diye sordu.

“Hem de ayrıntılı olarak” dedim.

“Peki, tepkisi ne oldu?”

“Beni dinlemeyi reddetti. Ürün maliyetleri artmaya devam ettikçe, kârların düşeceği iddiasını sürdürdü.”

Bill gözümün içine bakarak, “Haklı olamaz mı” diye sordu.

“Hayır. İşletme giderlerimi kontrol altında tuttukça ve Johnny Jons’u mutlu ettikçe, kârın artmaması için bir neden göremiyorum.”

“Pekâlâ” dedi ve Meg’i çağırdı. “Hilton, Nathan ve Johnny Jones’a buraya gelmelerini söyler misin?”

Merakla, “Ne oluyor” diye sordum.

Soğukkanlılıkla, “Endişelenme, bekle de gör” dedi.

Kısa bir süre sonra hepsi gelmiş ve oturmuştu.

Bill, Hilton’a dönerek sordu. “Hilton, bu sabah Alex’in raporunu dinledin. Mali sonuçları da gördün. Bölümün üretkenlik yöneticisi ve başka bir fabrikanın da müdürü olarak önerin nedir?”

“Alex’in hizaya getirilmesi gerektiğini düşünüyorum.” Resmi bir dille konuşuyordu. “Ve bu fabrikada çok geç olmadan ivedilikle önlem almamız gerekiyor. Alex’in fabrikasında verimlilik azalıyor, ürün maliyetleri artıyor ve alışılmış yöntemler izlenmiyor. Derhal önlem almamız gerektiğini düşünüyorum.”

Nathan Frost boğazını temizlerken hepimiz ona bakıyorduk.

“Ya son iki ay içinde zarar etmedikleri, tam tersine kâr sağlayarak bölüme nakit akışı sağladıkları olgusunu ne yapacağız?”

Hilton, “Bu geçici bir olgu” dedi. “En kısa zamanda zarar bekliyoruz.”

Bill, Johnny’e sordu. “Ekleyecek bir şeyin var mı?”

“Evet var. Alex’in fabrikası mucize yaratan tek fabrikamız. Müşterilerimize en kısa süre içinde mal teslim ediyor. Burnside’ın son

ziyaretini hepiniz duydunuz. Böylesine satış yapan bir fabrikayla pazardaki herkesi darmadağın edebiliriz.”

Hilton tepki gösterdi. “Ama ne pahasına? İşlenecek parça gruplarını en elverişli miktardan en aza indirdiler. Bütün fabrika tek bir siparişe çalışıyor. Bunun uzun erimdeki etkilerini düşünebiliyor musunuz?”

Öfkemi yenemedim. “Ben fabrikayı tek bir siparişe çalıştırmıyorum! Gerçek o ki bütün birikmiş siparişleri temizledim. Bütün müşterilerim memnun.”

Hilton sinsi sinsi, “Mucizeler sadece masallarda olur” dedi.

Hiç kimse konuşmuyordu. Sonunda dayanamadım. “Peki, kararınız nedir? Fabrikamı kapatacak mısınız?”

Bill’in sesi duyuldu. “Hayır, kapatmayacağız. Altın madenini kapatacak kadar kötü yöneticiler miyiz?”

Rahat bir nefes aldım. Çünkü o ana kadar nefesimi tutmuştum.

Hilton kıpkırmızı olmuştu. “Bölümün üretkenlik müdürü olarak protesto etmek görevimdir.”

Bill ona aldırmadı ve Nathan’la Johnny’e dönerek, “Onlara bugün mü açıklayalım, yoksa pazartesiye kadar bekliyelim mi?” dedi.

İkisi de gülüyordu.

“Hilton, bu sabah toplantıya senin başkanlık etmeni Granby ile bir randevum olduğu için istemiştim. İki ay sonra üçümüz merdiveni tırmanıp grup yöneticiliğine geleceğiz. Granby bölüm başkanlığını kimin yapacağına ilişkin kararı bizim vermemizi istedi. Üçümüz karar verdik. Tebrik ederim Alex, benim yerime sen geçeceksin.”

Fabrikaya döndüğümde Fran bana bir mesaj uzattı. “Bill Peach’ten geliyor. Kuzum, ne oldu Allah aşkına?”

“Herkesi çağır. Haberler çok iyi” diye gülümsedim.

Bill’den gelen mesajda şunlar yazılıydı: “Önündeki iki ayı kendini hazırlamak açısından iyi değerlendir. Daha çok şey öğrenmen gerekiyor.”

Sonunda Jonah’ı New York’ta bulmuş ve olup biteni kendisine aktarabilmiştim. Benim adıma sevinmesine rağmen pek şaşırmış görünmüyordu.

“Ve ben bu süre boyunca fabrikamı kurtarmaya çalışmıştım. Şimdi ise başımda üç fabrika olacak” dedim.

Jonah, “İyi şanslar diliyorum” dedi. Böyle güzel çalışmaya devam et.”

Telefonu kapatmaktan korka korka aceleyle konuştum. “Sanıyorum şans yetmeyecek. Tükendim. Bana yardım etmeye gelemez misin?” Jonah’ı iki saatten beri tebriklerini dinlemek için arıyor değildim. Doğrusunu söylemek gerekirse, yeni görevimden korkuyordum. Tek bir fabrikadaki üretimden sorumlu olmakla üç fabrikadan oluşan bir bölümden sorumlu olmak arasındaki fark sadece üç kez daha fazla çalışmak değildi. Ürün tasarımı ve pazarlamadan da sorumlu olmak anlamına geliyordu.

Jonah’ın cevabı hayal kırıcıydı. “Zamanım olsaydı bile, bunun iyi bir fikir olduğunu sanmıyorum.”

“Neden? şimdiye kadar çok iyi çalıştık.”

Ciddi bir sesle, “Alex” dedi. “Merdiveni tırmandın ve sorumlulukların arttı. Artık daha fazla kendi başına olmayı öğrenmelisin. Sürekli bana sorarsan, görevini yapamazsın. Bu senin bağımlılığını artırır.”

Hak vermemiştim. “Bana öğretmeyi sürdüremez misin?”

“Elbette yapabilirim. Ama ilk önce ne öğrenmek istediğini bulup ortaya çıkarmalısın. Beni ancak o zaman ara.”

Kolay kolay pes etmiyordum. “Bir bölüm en etkin şekilde nasıl yönetilir? Yeteri kadar açık değil mi?”

Jonah’ın sesinden sabırsızlandığını anladım. “Eskiden bir fabrikayı nasıl etkin bir şekilde çalıştırmak gerektiğini öğrenmek istiyordun. Şimdi bir bölümü nasıl etkin çalıştırmak gerektiğini öğrenmek istiyorsun. Her ikimiz de bunun sonu olmadığını biliyoruz. Öğrenmek istediğin nedir? Bunu formüle etmen gerekiyor.”

“Aslında, sanıyorum ki yönetmeyi öğrenmek istiyorum. Bir fabrika, bir bölüm, bir şirket veya herhangi bir örgüt nasıl yöneltilmeli?” Bir iki saniye duraladıktan sonra ekledim. “Aslında hayatımı nasıl yönetmem gerektiğini de öğrenmem gerekiyor. Çok fazla ileri gittim, değil mi?”

“Neden çok fazla ileri gittiğini sanıyorsun?” Jonah’ın sorusu beni şaşırtmıştı. “Her duyarlı insanın kendi hayatını düzenlemeyi öğrenmesi gerektiği kanısındayım.”

Heyecanla sordum. “Çok güzel, ne zaman başlayacağız?”

“Şimdi. İlk ev ödevin etkin yönetim için hangi tekniklerin gerekli olduğunu bulmaktır.”

Tutuk bir sesle sordum. “Ne?”

“Haydii, sana bunları formüle et demiyorum, sadece bunların neler olabileceğini açıkça belirle. Sorunun cevabını bulduğunda bana telefon et. Alex, terfi ettiğin için seni kutluyorum.”

32



Seninle gerçekten gurur duyuyorum. Bunun gibi üç adım daha atarsan başarmış olacağız. Buna içelim mi?" Julie'nin zoraki coşkusu içimde bir tuhaflık yarattı. "Hayır böyle düşünmüyorum." Bu şekilde şerefe demeyi reddetmiştim. Bu pek olağan bir tavır değildi.

Julie hiçbir şey söylemedi. Yavaşça bardağını indirdi, öne doğru eğildi ve gözlerimin içine baktı. Benden bir açıklama bekliyor gibiydi.

Bu baskı altında düşüncelerimi sözcüklerle ifade etmeye çalışarak konuşmaya başladım. "Julie, buna gerçekten içmemiz gerektiğini düşünmüyorum. En azından anlamsız bir zafermiş gibi 'şerefe' demek istemiyorum. Sen bir bakıma haklıydın. Bu korkunç yarışta bir terfi sadece küçük bir zafer değildir de nedir?"

Julie'nin tek cevabı, "Hımm" oldu.

Karım ağzını açmadan ne düşündüğünü açıkça ortaya koymuştu. Oysa benim kafam karmakarışıktı. Gelişigüzel konuşuyordum. 'Korkunç yarış'… 'Anlamsız zafer'… Ben neler söylüyordum? Ama hâlâ terfime içmemizin niçin uygun olmadığını keşfedememiştim.

Sonunda, "Ailem bu terfinin bedelini çok pahalıya ödedi" dedim.

"Alex, kendine haksızlık ediyorsun. Bu bunalım öyle ya da böyle mutlaka patlak verecekti." Julie konuşmasını sürdürdü. "Bu konuda çok düşündüm. Eğer sen vazgeçseydin, evliliğimiz pekâlâ sona erebilirdi. Bu terfi nedeniyle gurur duyman gerektiğini düşünüyorum. Bu başarıyı elde etmek için başkasına güvenmedin. Kendi kendine başardın."

Olup biteni hatırladığımda sırtımdan kaynar sular boşaldı. Çok büyük bir sorunla karşı karşıya kalmıştım. Fabrikam az kalsın gerçekten kapanacaktı. Altı yüzden fazla insan zaten büyük bir kalabalığı oluşturan işsizler

ordusuna katılacaktı. Bütün bunlar yetmiyormuş gibi, evliliğim de uçurumun kenarına gelmişti. Kısacası parlak ve yükselen yıldız olmaktan çıkıp sıradan bir serseri haline gelmek üzereydim.

Ama vazgeçmedim. Her şeye rağmen mücadele etmeye devam ettim. Üstelik yalnız değildim. Jonah bana bir şirketin—çok tartışmalı görünse de—sağduyu yaklaşımıyla yönetilmesi gerektiğini öğretmişti. Bu çok mantıklı olduğu için, ekibim bana coşkuyla arka çıkmıştı. Gerçekten çok güzeldi. Son birkaç ay fırtına gibi geçmişti. Şirketler Amerikası'nın hemen hemen bütün kurallarını çiğnedik. Ama başardık. Fabrikayı ayağa kaldırdık. Böylelikle bütün bir bölümü kurtardık. Şimdi Julie'yle birlikte bu lüks restoranda oturmuş kutluyorduk. Bölüm başkanı olmuştum. Bu, başka bir şehre taşınacağımız için Julie'nin ruh halini de iyileştirecekti.

Kararlı bir şekilde bardağımı kaldırdım. "Julie, haydi terfimin şerefine içelim. Bu piramidin tepesine doğru bir yol almak anlamına gelmesin. *Gerçek* anlamına içelim… Bizim yaşamaya değer yolculuğumuza yaraması şerefine…"

Julie'nin yüzü aydınlandı. Bardaklarımızı hafifçe tokuşturduk.

İçkilerimizi yudumlamaya devam ettik. Hafif bir sesle, "Bu benim kadar senin de başarın" dedim. Bir süre düşündükten sonra nazik bir sesle devam ettim. "Aslında bu benden çok Jonah'ın başarısıdır."

Şaşkınlığı yüzünden belli olan Julie, "Biliyor musun Alex, sen hep böylesin" dedi. "O kadar çok çalıştığın halde başarıyı başkasına mal ediyorsun."

"Julie, çok ciddiyim. Jonah bana soruların cevabını verdi; ben sadece bir araçtım. Başka türlü olmasını isterdim, ama gerçek durum bu."

"Hayır, gerçeği yansıtmıyor."

Sandalyemde sinirli bir şekilde döndüm, "Fakat…"

Julie sert bir sesle, "Alex, saçmalamayı bırak" dedi. "Bu alçak gönüllülük sana yakışmıyor." Cevap vermemi önlemek için elinle ağzıma kapattı ve devam etti. "Hiç kimse sana cevapları gümüş bir tepsi içinde sunmadı. Söyle bakayım bana Bay Rogo, cevapları bulmak için kaç gece ter döktün?"

Gülümseyerek, "Saymadım" diye itiraf ettim.

"Gördün mü!" Julie konuyu kapatmak istiyordu.

"Hayır, görmedim" diye güldüm. "Jonah'ın bana cevapları tepsiyle sunmadığını biliyorum. Aslında bütün o uzun geceler (ve günler) boyunca, onun peşinden bu amaçla koştum. Jonah'ın bunları çok iyi düşünülmüş sorularla ifade etmesi durumu değiştirmez."

Julie konuşmayı sürdüreceği yerde garsonu çağırıp sipariş vermeye başladı. Haklıydı. Bu akşam bu konuyu tartışmak çok yersiz olacaktı.

Peynirin lezzeti ağzımda dağılırken düşüncelerim kristalize olmaya başladı. Jonah'ın geliştirmemizi istediği cevapların ve çözümlerin özelliği neydi? Hepsinin ortak bir yanı vardı. Hepsi sağduyuya dayanıyordu ve aynı zamanda o güne kadar öğrenmiş olduğum her şeye ters düşüyordu. Bunları bulmak için ter dökmemiş olsaydık, uygulamaya koyma cesaretini gösterebilir miydik? Herhalde göstermezdik. Eğer mücadele içinde ikna olmamış olsaydık süreç içinde geliştirdiğimiz bu çözümleri uygulamaya koyamazdık.

Derin derin düşünürken gözlerimi tabağımdan kaldırdım ve Julie'nin merakla baktığını gördüm. Bana bir şey söylemek için bekliyor gibiydi.

"Nasıl oldu da, bunları kendi başınıza düşünemediniz? Bana göre, sorunların çözümü tek bir şeye, sağduyuya dayanıyor. Peki, sen bu sonuçlara Jonah'ın soruları olmadan neden ulaşamadın?"

"Çok iyi bir soru, gerçekten çok güzel bir soru. Doğrusunu söylemek gerekirse, cevabı bulup bulamayacağımı bilemiyorum."

"Alex, bunları düşünmediğini söyleyemezsin."

İtiraf ettim. "Evet, düşünmüştüm. Fabrikadaki herkes aynı şeyle karşı karşıyaydı. Sonuçlar açık seçik ortadaydı, fakat yıllardan beri tam tersini uygulamaktaydık. Dahası, öteki fabrikalar hâlâ eski ve yıkıcı yöntemleri kullanmakta ısrar ediyor. Belki de Mark Twain 'Sağduyu pek sık görülen bir şey değildir,' demekle haklıydı."

"Bu benim sorumun cevabı değil." Juli ipin ucunu bırakmaya niyetli değildi.

"Düşünmeye çalışalım" dedim. "Sağduyunun ne anlama geldiğinden pek emin değilim. Sahi, sen 'sağduyu'dan ne anladığını söyler misin?"

Saldırıyı geri püskürtme çabamı boşa çıkardı. "Soruya başka bir soruyla cevap vermek adil bir tutum değil."

Tekrar denedim. "Neden olmasın?"

Julie susuyordu.

"Tamam" dedim. "Sağduyuyla ilgili olarak şu anda söyleyebileceğimiz tek şey bunun bizim sezgilerimizle uyum içinde olan bir şey olduğudur."

Julie başıyla onayladı.

Devam ettim. "Bu ise soruyu daha da derinleştiriyor. Bir şeyin sağduyuya uygun olduğunu tespit ettiğimizde, bu en azından sezgilerimize ve daha

önce bildiklerimize uygun bir şey olmalıdır. Sezgisel olarak çoktan beri bildiğimiz bir şeyi fark etmek için neden bir uyarıcı gerekiyor?"

"İşte ben de bunu kastetmiştim!"

"Evet, sevgilim anlıyorum. Belki de sezgisel olarak vardığımız sonuçlar başka bir şeyle, sağduyuya dayanmayan bir şeyle perdelenmiştir."

"Bu olabilir mi?"

"Belki de alışılmış uygulamalar bunu yapıyor."

Julie gülümsedi ve yemeğine devam ederek, "Makul görünüyor" dedi.

Biraz sonra, "İtiraf etmeliyim ki" dedim, "Jonah'ın soru sormak suretiyle beni cevaplara yönlendirmesi 'Sokrates yöntemi'ydi. Alışılmış şekilde çalışan ünlü avukatlar da bu yöntemi kullanır. Vardığımız sonuçları, bunlara ihtiyaç duyan başka kişilere anlattım, ama boşuna… Aslına bakarsan, Nathan Frost bilançomuzdaki iyileşmeyi dikkate almasaydı, benim yaklaşımım hiç de hoş olmayan sonuçlara götürecekti."

"Biliyor musun, bize söylenenler ve yapmakta olduğumuz şeyler o kadar içimize işlemiş ki hiçbir zaman durup bunların üzerinde düşünmemişiz. 'Cevapları kendine sakla, sadece soru sor!' İşte *bunu* öğrenmeliyim."

Julie pek heyecanlı görünmüyordu.

"Neyin var?"

"Hiçbir şeyim yok."

"Sakın cevapları verme" yaklaşımının kesinlikle yararlı olduğunu söyleyerek Julie'yi ikna etmeye çalıştım. "Alışılmış yolda körü körüne yürümekte olan birisini yanıtlara ikna etmek tümüyle başarısız kalıyor. Bu durumda iki olasılık var. Ya *anlaşılamazsın* ya da *anlaşılırsın*."

"Ne demek istiyorsun?"

"Birinci durumda zarar çok fazla değil; insanlar sadece seni dikkate almazlar. İkinci durum çok daha kötüdür. İnsanlar seni anlarlar, ama senin verdiğin mesaj eleştiriden de kötü bir şey gibi algılanır."

Julie saf saf, "Eleştiriden daha kötü bir şey olabilir mi" diye sordu.

"Yapıcı eleştiri" diye gülümsedim. Hilton Smyth ve Cravitz'in sert cevaplarını hatırlamıştım. "Söyleceğin bir şey vardır, ama belden aşağıdır. Bu yüzden insanlar seni asla affetmez."

"Alex, birisini, özellikle de kocamı ikna etmeye çalışırken, cevapları vermenin bir çözüm yolu olmadığı konusunda beni ikna edemedin. Sadece soru sormanın daha iyi olduğuna kafam basmadı."

Bir süre düşündüm. Haklıydı. Ne zaman soru sormaya çalışsam, büyüklük tasladığım düşünülmüş ya da daha da kötüsü, olumsuz bir tutum içinde

olduğum sanılmıştı. Karamsar bir şekilde, “Alışılmış uygulamalar hakkında hüküm verirken iki defa düşünmem gerekiyor” sonucuna vardım.

Julie garsonun önümüze koyduğu tatlıyı yemeye koyuldu. Ben de tatlıya yumuldum.

Kahve servisi yapılırken sohbeti sürdürmek istedim. “Julie, bu o kadar kötü mü? Sana bu kadar acı çektirdiğimi bilmiyordum.”

“Şaka mı yapıyorsun? Sadece dik kafalı olmakla kalmadın, daha da ileri giderek genlerini çocuklarına da aktardın. Jonah’a da çok çektirmiş olduğundan eminim.”

Bir süre düşündüm. “Hayır Julie, Jonah’la biraz daha farklıydı. Jonah’la her konuştuğumda sadece kendi sorularına değil, aynı zamanda benim sorularıma da hazır olduğu duygusuna kapıldım. Sokrates yönteminin sadece soru sormaktan öte bir şey olması gerekiyor. Sana şunu söyleyebilirim. Bu yöntemi gelişigüzel kullanmak tehlikeli olabilir. İnan bana, denedim. Çıkmaz bir yola girmek gibi bir şey...”

Birden kafamda bir şimşek çaktı. Cevabı bulmuştum. Jonah’tan bana bu tekniği öğretmesini isteyecektim. Başka insanları nasıl ikna edersiniz, alışılmış uygulamaları nasıl ayıklarsınız ve değişime karşı direncin üstesinden nasıl gelirsiniz…

Jonah’la yaptığım son telefon konuşmasını Julie’ye anlattım.

“Çok ilginç” dedi. “Gerçektenden de hayatını daha iyi düzenlemeyi öğrenmen gerekiyor. Fakat sevgilim” diye güldü, “dikkat et. Sokrates’in başına geleni unutma. Sonunda zehir içmeye zorlanmıştı.”

Keyifli keyifli, “Jonah’a zehir içirecek değilim” dedim. “Julie, sana şunu söyleyeyim. Jonah’la fabrikadaki problemleri her konuştuğumda, benim yanıtımı beklediğini hissettim. Bu bir süre beni rahatsız etti.”

“Neden?”

“Bu kadar şeyi öğrenmeye nasıl zaman buldu? Öteki teorileri kastetmiyorum. Bir fabrikadaki çarkların nasıl döndüğüne ilişkin ayrıntılı bilgisinden söz ediyorum. Bildiğim kadarıyla, sanayide hiç çalışmadı. O bir fizikçidir. Fildişi kulesinde oturan bir bilim adamının imalat sahasındaki ayrıntılı gerçekler hakkında bu kadar bilgili olmasına inanamıyorum. Bunda bir tuhaflık var.”

“Alex, eğer sorun buysa, o zaman Jonah’tan sana Sokrates yönteminden de öte olan bir şeyi öğretmesini istemelisin.”

33



Birinci ve en önemli hedefim Lou idi. Eğer benimle gelmeye kendisini ikna edemezsem, mahvolmuştum. Çok, ama çok zorluk çekecektim. Emekliliğine az bir zaman kalmıştı ve semtindeki sorunlarla ne kadar meşgul olduğunu da biliyordum. Derin bir nefes olarak odasından içeriye girdim. “Merhaba Lou, biraz zamanın var mı?”

“İstediğin kadar. Sana nasıl yardımcı olabilirim?”

İyi bir sohbet başlangıcıydı, ama söyleyeceklerimi nasıl ifade edeceğimi bilemiyordum. “Önümüzdeki iki ayla ilgili öngörülerini merak etmiştim. Yüzde on beş net kâr sağlamak ve bunu muhafaza etmek açısından bir sorun görüyor musun? Bundan daha önemli hiçbir şey yok.” Sonra alelacele ekledim. “Hilton Smyth’in ‘Ben dememiş miydim’ demesine yol açacak en küçük bir açık bile istemiyorum.”

“Rahat uyuyabilirsin. Yaptığım hesaplara göre önümüzdeki iki ay net kârımız rahatlıkla yüzde yirmiyi aşacak.”

“Ne!” kulaklarıma inanamıyordum. “Lou sana ne oldu böyle? Bu iyisimser yaklaşıma ne zamandan beri sahipsin?”

“Alex, son zamanlarda ben de çok değiştim. Pazarlamaya inanmaya başlamam, bu değişikliklerden sadece bir tanesi. Üstelik öngörüm siparişlerin biraz azalacağı varsayımına göre yapılmıştır.”

“Bu tavşanı şapkanın içinden nasıl çıkardın?”

“Önce otur. Sana açıklayayım. Sana önemli bir şey söylemem gerekiyor.”

Çapraşık muhasebe oyunlarından birini daha dinleyeceğimi sanmıştım. “Tamam öyleyse, anlat bakalım.”

Lou kağıtları karıştırırken ben de yayıldım. İki dakika sonra sabrım taştı. “Haydi Lou, hani anlatacaktın?”

“Alex, ürün maliyetlerinin bizim varsaydığımız gibi yüzde on yedi değil, yüzde on iki virgül sekiz kâr getirdiğine ilişkin çapraşık hesabı hatırlıyor musun? Buna çok kızmıştın, ama daha sonra burada muhasebeyle ilgili daha büyük bir çarpıtma bulunduğunu fark ettim. Bu bizim stokları değerlendirme tarzımızla ilgili, ama açıklaması çok zor. Belki sana ileride bilançonun üzerinde gösteririm.”

Tekrar sustu. Sabırla bekledim.

“Belki bir soruyla başlamam gerekiyor. Stokların pasiflerimiz içinde yer aldığını kabul ediyor musun?”

“Elbette, bunu herkes bilir. Bunu bilmiyor olsaydık bile son birkaç ay bize stokların ne kadar büyük bir pasif meydana getirdiğini kanıtladı. Eğer sahada dağlar kadar parça yığılı kalsaydı, siparişlere bu kadar çabuk tepki gösterebilir miydik? Dikkat ettin mi, kalitemiz arttı ve fazla mesai ortadan kalktı. Bugünkü hızımız da cabası!”

Kâğıtlarına baka baka, “Evet” dedi. “Stok kesinlikle bir pasiftir, ama biz bunu bilançomuzda hangi başlık altında ele almaya mecburduk, biliyor musun?”

“Allah aşkına Lou” diye bağırarak ayağa fırladım. “Finansal ölçütlerin gerçeklerden uzak olduğunu biliyordum. Ama bunun pasiflerin varlıklar başlığı altında ele alınmasına kadar götüreceği hiç aklımdan geçmezdi. Bunun yol açacağı sonuçları hiçbir zaman fark etmiş değilim. Lütfen bana bilanço açısından bunun ne anlama geldiğini söyler misin?”

“Alex, etkisi düşündüğünden de fazla. Tekrar tekrar kontrol ettim, ama sayılar da konuşur. Biliyorsun, stokları üretim harcamalarına göre değerlendiriyorduk. Bu maliyetler sadece hammaddeye ödemiş olduğumuz parayı değil, aynı zamanda üretim sırasında kattığımız değeri de içermekteydi.

“Son birkaç ay içinde ne yaptığımızı biliyorsun. Donovan sadece siparişlerini aldığımız işleri yaptırtıyor. Stacey malzemeyi buna göre serbest bırakıyor. Fabrikada işlenmesi gereken parçaları yüzde elli ve bitmiş ürünleri yüzde yirmi beş azalttık. Fazla stokları ikame etmek için yeni malzeme satın almayarak büyük tasarruf sağladık. Nakit akışı bunu açıkça gösteriyor. Fakat defterlerimizde stoklarımızın temsil ettiği varlıklar düşüyordu, çünkü dışarıya yapmak zorunda olmadığımız ödemeler nedeniyle bunlar ancak kısmen nakitle dengelenmekteydi. Stokları azalttığımız bu dönemde, ürün maliyetiyle azalmış stokların malzeme maliyeti arasındaki fark net bir kayıp gibi görünüyordu.”

İnanamıyordum. “Lou, sen bana doğru şeyi yaptığımız için cezalandırıldığımızı mı söylemek istiyorsun? Azalan stokların bizim muhasebemizde kayıp olarak mı gösterildiğini kastediyorsun?”

Kâğıtlarına bakarak, “Evet” dedi.

“Peki, bunun rakamlara olan etkisini söyler misin?”

“Tam tamına şöyle” dedi. “Son üç ayın her birindeki fiili net kârımız yüzde yirminin üzerindeydi.”

Bakakalmıştım. Kulaklarıma inanamıyordum.

“Bunun iyi bir yanı da var. Artık stoklarımız yeni ve düşük bir düzeyde istikrar kazandığına göre, bu etki bizi bir daha rahatsız etmeyecek.”

İmalı bir şekilde, “Teşekkür ederim” dedim ve odadan çıkmaya hazırlandım.

Kapıdan çıkmadan önce Lou’ya dönüp sordum. “Bu olguyu ne zaman keşfettin? Planladığımız yüzde on beşten daha fazla kâr ettiğimizi ne zaman tespit ettin?”

“Bir hafta önce.”

“O zaman bunu bana niçin söylemedin? Fabrikanın durumu gözden geçirilirken bunu etkili bir şekilde kullanabilirdim.”

“Hayır Alex” dedi, “bunu hiçbir şekilde kullanamazdın. Bu, bütün anlattıklarını daha da karmaşık hale getirirdi. Bak herkes, vergi dairesi bile, stoku bu şekilde değerlendiriyor. O zaman hiç şansın olmazdı. Ama bu konuyu Nathan Frost’la uzun uzun tartıştım. Beni çok iyi anladı.”

“Seni kurnaz tilki, şimdi Nathan’ın neden beni desteklediğini anladım.” Gerisin geriye oturmuştum.

Karşılıklı gülümsedikten sonra Lou alçak bir sesle, “Alex, başka bir konu daha var” dedi.

“Yeni bir bomba mı patlatacaksın?”

“Öyle de diyebilirsin, ama kişisel bir konu. Nathan bana Bill Peach’le birlikte holdinge gideceğini söyledi. Bölümde iyi bir muhasebeciye, bölüm düzeyindeki konuları ele alabilecek tecrübeye sahip birisine ihtiyaç duyacağını biliyorum. Emekliliğime bir yıl kaldı; bildiğim her şey eski moda…”

Kendi kendime, “eyvah” dedim. Benimle birlikte gelmeyeceğini söylemeden önce onu susturmalıydım. Bu sözler biri kere ağzından çıktı mı, fikrini değiştirmek çok zor olacaktı.

Sözünü kestim. “Lou, bir dakika. Son birkaç ay içinde başardıklarımızı bir düşün. Eğer…”

“Tam da bunları söylemek istiyordum. Benim açımdan bir değerlendirme yap. Hayatım boyunca sayıları topladım ve raporlar hazırladım. Kendimi veri toplayan tarafsız bir gözlemci olarak gördüm. Son birkaç ay bana ne kadar çok yanıldığımı gösterdi. Ben tarafsız bir gözlemci değildim. Tam tersine uzun erimli ve yıkıcı sonuçlarını anlamadığım bazı yanlış işlemleri körü körüne yapmakta olduğumu gördüm.

“Son günlerde uzun uzun düşündüm. Finansal ölçütlere kesinlikle ihtiyacımız var, ama finansal ölçütler oldukları için değil. Bunlara iki nedenle ihtiyaç duyuyoruz. Birincisi denetim açısından. Firma para kazanma amacını ne ölçüde gerçekleştiriyor? Öteki neden daha da büyük bir önem taşıyor. Ölçütler tüm unsurların bir bütün olarak örgüte yarar sağlayacak işler yapmasını sağlamalı. Bence bu her iki amaç da yerine getirilmiyor.

“Örneğin biraz önce yaptığımız konuşmayı ele al. Fabrikanın muazzam ölçüde iyileştiğini çok iyi biliyoruz, fakat saptırılmış ölçütler az daha bizi mahkûm ettirecekti. Verimlilik raporları ve ürün maliyet raporları hazırlıyorum. Artık ikimiz de bu tür raporların hem işçileri hem de yönetimi şirkete zarar verecek işler yapmaya yönelttiğini biliyoruz.”

Lou’nun bu kadar uzun konuştuğunu hiç görmemiştim. Söylediği her şeye katılıyordum, ama kafam karışmıştı. Konuşmanın nereye varacağını bilemiyordum.

“Alex, burada duramam. Şu anda emekli olamam. Bana bir iyilik yap ve beni yanına al. Bu fırsatı şu andaki mevcut sistemi düzeltecek yeni bir ölçüt sistemi oluşturmak için değerlendirmek istiyorum. Bu yeni sistem kendisinden bekleneni *yerine getirecektir*. Böylece bir muhasebeci yaptığı işten gurur duyacaktır. Başarılı olup olamayacağımı bilemiyorum, ama bana en azından bir fırsat ver.”

Ne söyleyebilirdim ki? Ayağa kalkıp elimi uzattım. “Anlaştık.”

Odama döndükten sonra Fran’dan Bob Donovan’ı çağırmasını istedim. Bir yanımda Lou, öteki yanımda Bob, en az bildiğim iki konuya, mühendislik ve pazarlamaya ağırlık verecektim.

Pazarlama konusunda ne yapacaktım? Bu bölümde değer verdiğim tek insan Johnny Jons’tu. Bill’in holdinge giderken onu da yanına almaya karar vermesinde şaşılacak bir şey yoktu.

Telefon çaldı. Bob arıyordu.

“Merhaba Al, Stacey ve Ralph’la oturmuş kaynatıyoruz. Bize katılır mısın?”
“Ne kadar sürer?”
“Bir şey söyleyemem. Belki de akşama kadar.”
“O zaman benden paso. Bob, seninle konuşmam lazım. Birkaç dakikalığına gelebilir misin?”
“Elbette.”
Göz açıp kapayıncaya kadar geldi. “Ne var patron?”
Kendisiyle açık açık konuşmaya karar verdim. “Bölümün tüm üretiminden sorumlu kişi olmaya ne dersin?”
Söyleyebildiği tek şey şu oldu. “Vay canına.” Kocaman vücudunu bir sandalyeye yerleştirdikten sonra başını bana çevirdi ve sustu.
“Bob, şaşırdın mı?”
“Dalga mı geçiyorsun?”
İkimize de kahve almaya giderken arkamdan konuşuyordu. “Alex, ben bu işi istemiyorum. Şu anda değil. Bir ay önce olsaydı, bu teklifin üzerine atlardım. Bu, beklentimin de ötesinde bir şey.”
İki elimde birer fincan şaşırmış vaziyette geri döndüm. “Sorun nedir Bob, korkuyor musun?”
“Benden daha iyi biliyor olmalısın.”
“Peki, son ay içinde yaklaşımını değiştiren ne oldu?”
“Burnside.”
“Sana daha iyi bir iş mi teklif etti?”
Bob kocaman sesiyle güldü. “Hayır, Alex, böyle bir şey söz konusu değil. Burnside’ın acil siparişinin altından kalkma tarzımız bana yeni bir bakış açısı sağladı. Bu olayı ele alış şeklimizden o kadar çok şey öğrendim ki fabrikada kalıp bunu daha da geliştirmek istiyorum.”
Şaşırmıştım. Bu insanları tanıdığımı sanıyordum. Lou’yu ikna etmemin mümkün olmadığını düşünürken o benden iş istemişti. Bob’la herhangi bir sorun yaşamayacağımı sanırken, teklifimi geri çevirmişti. Gerçekten can sıkıcıydı.
Kahvesini uzatırken, “Biraz izah eder misin?” dedim.
Bob kıpırdandığı için altındaki sandalye gıcırdamaya başladı. Eğer burada daha fazla kalsaydım, ona uygun daha sağlam bir koltuk sipariş ederdim.
“Burnside’ın siparişindeki olayların özgül bir nitelik taşıdığını fark etmedin mi” diye sordu.

“Tabii” dedim. “Elbette. Bir şirketin yönetim kurulu başkanının tedarikçisinin işçilerine teşekkür etmeye gelmesine daha önce hiç tanık olmamıştım.”

“Ha, evet, bu da var. Fakat olaylar zincirinin bütününü ele alalım. Johnny sana gerçekleştirilmesi mümkün olmayan bir müşteri talebiyle geldi. Ne Johnny ne de müşteri bunun gerçekleştirilebileceğine inanıyordu. Görünüşte bu, imkânsızdı. Fakat biz olayı inceledik. Darboğazlarımızı gözden geçirdik, tedarikçilerin sınırlarını ele aldık ve hiç de alışılmış olmayan bir sonuca ulaştık.

“Ne tümüyle hayır, ne de tümüyle evet dedik. Genellikle yaptığımız gibi, söz verdiğimiz süreyi geçirmedik. İş hacminde değişiklik yaptık. Gerçekleştirilebilir bir karşı öneride bulunduk. Müşteri bu öneriyi kendi önerisinden daha fazla beğendi.”

“Evet, bu iyi oldu. Özellikle de daha sonraki gelişmeleri ele alırsak... Fakat özgüllük bunun neresinde?”

“Özgüllük şurada. Genelde biz inisiyasif kullanmayız. Belki bunu bir standart haline getirmenin bir yolu vardır. Anlıyor musun? Biz fiilen bir satış örgütledik. Fabrikada bulunan, üretim yapan bizler satış yaptık.”

Düşündüm. Haklıydı. Şimdi ne kastettiğini anlıyordum.

Benim sessizliğimi yanlış anlamış olacak ki Bob devam etti. “Bu senin açından büyük bir olay değil, çünkü sen her zaman üretimle satışa aynı zincirin halkaları olarak bakardın. Beni ele al. Zamanımın hemen tümünü işletmede geçiriyor, sorumluluğumun yangın söndürmek olduğunu düşünüyor ve satıştakilere, müşterilere gerçekçi olmayan sözler veren yılanlar gözüyle bakıyordum. Benim açımdan bu olay vahiy gibi bir şey oldu.

“Bak, her ürün için satış bölümüne belirli bir imalat süresi veriyoruz. Demek ki bitmiş ürünler açısından müşterilere söz verirken, bu süreyi dikkate almalılar. Zaman zaman imalat süremizde sapmalar olsa da, büyük bir dalgalanma görülmüyor. Belki başka bir yöntem de söz konusu olabilir. Belki de imalat süreleri darboğazlardaki yüke göre durumdan duruma değişmelidir. İstenilen miktarlar açısından bakılırsa, belki bunların tümünü tek bir sevkıyatla vermeyebiliriz.

“Alex, bunun gibi pek çok şeyi incelemek istiyorum. Aslında Stacey ve Ralph’la birlikte şu anda bunu yapıyoruz. Senin de bize katılmanı istiyoruz. Hoş bir toplantı oluyor.”

Mantıklı bir davetti, ama şu anda kendime böyle bir toplantıya katılma izni veremezdim. Bundan sonraki görevime hazırlanmalıydım. Sonunda, “Neyi amaçlıyorsunuz” diye sordum.

“Üretimi satışların iyileştirilmesi açısından belirleyici güce dönüştürmek istiyoruz. Satış hem müşterinin ihtiyaçlarına hem de fabrikanın yeteneklerine bir eldiven gibi uymalı. Bunu Burnside’ın siparişinde gerçekleştirdik. Anlıyor musun, ben bu amaçla *burada*, fabrikada kalmalıyım. Bunu tümüyle anlayamadığımız ve yeni prosedürler geliştiremediğimiz sürece, bütün ayrıntılarla yakından ilgilenmek durumunda kalırız.”

“Anladığım kadarıyla, yapmak istediğin bu prosedürleri oluşturmak. Anlıyorum Bob, bu ilginç bir görev, ama sana uygun değil. Ne zamandan beri böyle şeylerle ilgilenmeye başladın?”

“Senin bizi yaptığımız işi gözden geçirmeye zorlamandan itibaren bunu düşünüyorum. Son aylarda burada olup bitenden daha iyi bir kanıt olabilir mi? Burada oturup yaptığımız işi alışılageldiğimiz şekilde sürdürüyorduk. Ne var ki altımızdaki zemin yavaş ama kesin bir şekilde kaymaktaydı. Daha sonra zaman ayırıp işimizi temel ilkeler açısından gözden geçirdik. Bugüne kadar kaç tane kutsal inek kestik? İşgören verimliliği… Anında pencereden fırlatıp attık. İş grubu parça miktarında elverişlilik… Hemen vazgeçtik. Malzemeye ve insana sahip olduğumuz sürece ne pahasına olursa olsun çalışmaya devam etmek… Bundan da vazgeçtik. Örnekler çoğaltılabilir. Fakat şu sonuca bak. Eğer gözlerimle görmeseydim, katiyen inanmazdım.

“Evet Alex, burada kalıp başladığımız işi sürdürmek istiyorum. Bu fabrikanın yeni müdürü olmak istiyorum. Sen bizi üretimin hemen hemen bütün kurallarını değiştirmeye zorladın. Sen üretimi, satışı sağlayacak bir araç olarak görmeye zorladın. Ben ise, üretimin satışta oynadığı rolü değiştirmek istiyorum.”

“Pekâlâ Bob. Bu prosedürleri oturttuktan sonra, bölümdeki bütün fabrikaların sorumluluğunu üstlenmeyi düşünür müsün?”

“Söz veriyorum patron. Onlara bir iki oyun öğretirim.”

“O zaman buna içelim” dedim. Kahve fincanlarımızı tokuşturduk.

“Peki, sen yerine kimi önerirsin” diye sordum. “Doğruyu söylemem gerekirse, şeflerinin hiçbirinden memnun değilim.”

“Maalesef, ben de senin gibi düşünüyorum. Bu görevi Stacey’e verebiliriz, ama kabul edip etmeyeceğini bilemiyorum.”

“Neden kendisine sormuyoruz. Haydi gel, Stacey ve Ralph’a senin bu fikrini açalım.”

Ralph’le birlikte ellerinde kâğıtlarla içeri giren Stacey Bob’a dönerek, “Sonunda onu bulmuşsun” dedi.

Hemen söze girdim. “Evet Stacey, bu yararlı bir fikir olabilir. Fakat seninle daha önce başka bir şey konuşmak istiyorum. Biraz önce Bob’la benim yerime fabrika müdürü olması konusunda mutabık kaldık. Bob’un yerine üretim müdürü olmaya ne dersin?”

“Kutlarız Bob!” Bob’un elini sıktılar. “Bu, sürpriz sayılmaz.”

Stacey sorumu cevaplamadığı için konuşmayı sürdürdüm. “Bunu düşünmeni istiyorum, hemen cevap vermen gerekmiyor. İşini sevdiğini ve üretim müdürü olunca personel sorunlarıyla karşılaşmaktan hoşlanmayacağını biliyoruz, ama Bob’la ben senin bu iş için biçilmiş kaftan olduğunu düşünüyoruz.”

Bob hemen atıldı. “Emin ol, böyle!”

Stacey bana soğuk soğuk baktı. “Dün gece yatağa girdiğimde dua etmiştim. Üretim müdürlüğü görevinin bana önerilmesi için dua etmiştim.”

Bob hemen, “Oldu bitti bile” diye bağırdı.

Stacey’e döndüm. “Kabul ettiğine göre, bu işi neden bu kadar çok istediğini bize anlatır mısın?”

Bob patladı. “Malzeme müdürü olmak gibi bir iş bu. Fabrikanın her şeyiyle ilgilenmek gerekiyor. Malzemenin aktarılması yetmez, herkes her şeyi acele ister… Böyle bir işten hoşlandığını bilmezdim.”

“Hayır, böyle bir işten hoşlanmıyorum. Bu yüzden de yeni yöntemimizden çok memnunum. Malzemeyi darboğazların tüketimine göre serbest bırakmaya başladık. Bütün korkum şu: Ya yeni darboğazlar oluşursa?

“Adamlarımla birlikte her gün montajın ve darboğazların önünde biriken iş parçalarını inceliyoruz. Bunlara ‘tamponlar’ adını verdik. İş programına alınmış olan her şeyin yerine ulaşıp ulaşmadığını denetliyoruz. ‘Boşluk’ oluşmamasına dikkat ediyoruz. Yeni bir darboğaz oluştuğunda, bu kendini bu tamponların en azından birisinin önünde bir boşluk olarak ortaya koyuyor. Bu tekniği mükemmelleştirmek biraz zamanımızı aldı, ama artık gayet güzel işliyor.

“Bakın, bir tamponun önünde bir boşluk oluştuğunda—belli bir günde yapılması gereken işi değil, iki ya da üç gün sonra yapılacak işi

kastediyorum—malzemenin hangi çalışma merkezi önünde tıkandığına gidip bakıyoruz. Ve sonra…”

Bob, “O zaman hızlanıyorsunuz” demekten kendini alamadı.

“Hayır, hiç de öyle yapmıyoruz. Ne ayarları durduruyor ne de yangın söndürüyoruz… Sadece o çalışma merkezindeki formene gidip bundan sonra hangi işi ele alması gerektiğini söylüyoruz.”

“Bu çok ilginç” dedim.

“Evet, her sefer aynı altı ya da yedi iş merkezini ziyaret etmek zorunda kaldığımızı fark ettiğimizde, bize de çok ilginç geldi. Bunlar darboğaz değiller, ama işlerini hangi sırayla yaptıkları çok önemli oldu. Bunlara geçici olarak ‘kapasite sınırlayan kaynaklar’ adını verdik.”

“Evet bunu biliyorum. Formenler adeta senin iş sıralamana bağımlı hale geldi” diye yakındı Bob. “Ama Stacey, bizim sorumuzu cevaplamadın.”

“Oraya geleceğim. Son dönemde bu boşluklar gittikçe daha tehlikeli hale geldi. Öyle ki montaj iş takviminden önemli sapmalar gösteriyor. Kapasite sınırlayan kaynaklardaki formenler iş parçalarını zamanında göndermekte zorlanıyor. Ralph bana bu çalışma merkezlerinin hâlâ yeteri kadar kapasiteye sahip olduğunu söyledi. Haklı olabilir, ama satışlardaki ilave artışlar bizi kaosa sürükleyebilir.”

İşte yeni bir saatli bomba çalışmaya başlamış ve ben bunu fark edememiştim. Pazarlamayı daha fazla iş almaya o kadar çok zorlamıştım ki Stacey’nin biraz önce söyledikleri bütün fabrikayı havaya uçurabilirdi. Stacey devam ederken, bunu hâlâ içime sindirememiştim.

“İyileştirme çabalarımızı çok dar bir alanda yoğunlaştırdığımızı fark etmediniz mi? Kapasite sınırlayan kaynaklara da dikkat etmemiz gerekirken, darboğazları iyileştirmeye aşırı önem verdik. Eğer bunu yapmazsak, ‘karşılıklı etkileşimli’ darboğazlarla karşı karşıya kalacağız.

“Bakın, bunun anahtarı malzemecilerin elinde değil. Eğer karşılıklı etkileşimli darboğazlar oluşursa, kaos da kaçınılmaz olur. Her tarafta koşuşturmaya başlarız.”

Sordum. “Peki ne öneriyorsun?”

“Sorunun anahtarı üretimde. Tamponları yönetme teknikleri sadece eksik parçaların zamanında yola çıkmasını sağlamakla kalmamalı, aynı zamanda yerel iyileştirme çabalarımıza odaklanmada da kullanılmalı. Kapasite sınırlayan kaynaklardaki iyileştirmeler, bunların hiçbir zaman bir darboğaza dönüşmemesinin güvencesini vermeli.

“Alex, Bob, bu işi bu kadar çok istememin nedeni bu. Malzeme müdürünün görevinin son derece can sıkıcı olduğunu göstermek istiyorum. Yerel iyileştirmeleri gerçekleştirebileceğimi kanıtlamak istiyorum. Ve hepinize, aynı kaynaklardan çok daha fazla akım-faydası sağlanabileceğini kanıtlamak istiyorum.”

“Ya sen Ralph, beni şaşırtma sırası sana geldi.”
Alçak bir sesle sordu. “Ne demek istiyorsun?”
“Öyle görünüyor ki buradaki herkesin bir projesi var. Senin bohçanda neler gizli?”
Hafifçe gülümsedi. “Pek fazla bir şey sayılmaz, sadece küçük bir dilek.”
Hepimiz bakışlarımızla Ralph’ı yüreklendirdik.
“İşimi sevmeye başladım. Ekibin bir parçası olduğumu hissediyorum.”
Başımızla onayladık.
“Artık bilgisayar başında doğru olmayan ya da zamanında gelmeyen verilerle tek başıma uğraşmak durumunda değilim. Bana ihtiyaç duyuluyor ve katkıda bulunduğumu hissediyorum. Fakat şunu biliyor musunuz? Gerçekleştirdiğimiz değişimin, en azından benim işimle ilgili olan değişikliğin son derece önemli olduğunu düşünüyorum. Veriler benim dosyalarımda saklanıyor. Sizler ise benden genellikle enformasyon soruyorsunuz. Her zaman enformasyonu verilerin karar almak için gerekli olan kısmı olarak görürdüm. İtiraf etmeliyim ki aldığımız kararların çoğunda benim enformasyonlarım yetersiz kalıyordu.” Tek tek her birimize bakarak konuşmasını sürdürdü. “Darboğazları bulmaya çalıştığımız zamanı hatırlıyor musunuz? Dört gün çalıştım, ama cevabı bulamadım. Artık enformasyonun başka bir şey olduğunu düşünüyorum. Enformasyon sorulan sorunun cevabıdır. Sorulan sorulara cevap verebildiğim ölçüde ekibe dahil oluyorum.

“Bu darboğaz yaklaşımı bana işte bunları düşündürttü. Kabul etmek gerekir ki bugün fabrika bilgisayardan çıkan takvime itaat ediyor.
“Ne istediğimi sordunuz? Bob’un yapmak istediğine yardımcı olacak bir sistem geliştirmek istiyorum. Bob buna bir satışı gerçekleştirmek için gerekli olan zamanı ve çabayı büyük ölçüde azaltmak demişti. Stacey’e tamponları yönetmek ve hatta yerel iyileştirmeleri sağlamak açısından yardımcı olacak bir sistem oluşturmak istiyorum. Lou’ya yerel performansı

daha yararlı bir şekilde ölçebilecek bir sistem geliştirmek istiyorum. Gördünüz mü, benim de rüyalarım var.”

34



Çok geç olmuştu ve çocuklar çoktan uykuya dalmışlardı. Julie ve ben elimizde birer fincan çay mutfakta oturuyorduk. Julie'ye bugün fabrikada olup bitenleri anlattım. Hiç de ilgisiz değildi. Tam tersine, bundan büyük mutluluk duyduğunu söylüyordu.

Bu benim de hoşuma gidiyordu. Günün olaylarını Julie'yle konuşmak gerçekten de kafamı toplamama yardım ediyordu.

"Ne düşünüyorsun Julie" diye sordum.

"Şimdi Jonah'ın sana bağımlılığı artırmak konusundaki uyarısını daha iyi anlıyorum" cevabını verdi.

Bir süre düşündüm, ama aradaki bağlantıyı görememiştim. "Ne demek istiyorsun?"

"Yanılıyor olabilirim, ama Lou'nun iyi işleyen yeni bir ölçüt sistemi geliştirip geliştiremeyeceğinden emin olmadığını söylemiştin."

Gülümsedim. "Evet doğru."

"Yeni bir ölçüt sistemi senin açından önem taşıyor mu?"

"Şaka mı ediyorsun? Bundan daha önemli başka bir şey yok."

"Eğer Jonah amaçlı sorular sormayı sürdürmeyi reddetmeseydi, şimdi telefonun başına oturmuş ondan yeni yönlendirmeler bekliyor olacaktın, öyle değil mi?"

"Büyük bir ihtimalle" diye itiraf ettim. "Bu gerçekten çok önemli."

"Peki Bob'un fikrine ne diyorsun? Bunun önemli olduğunu düşünüyor musun?"

"Eğer bunu gerçekleştirebilirse, bu bir devrim olur. Pazarda çok büyük bir pay garanti eder. Daha fazla satış sorunumuz bütünüyle ortadan kalkar."

"Peki sence bunu gerçekleştirebilme olasılığı yüksek mi?"

“Çok fazla olduğunu sanmıyorum. Ah! Neyi kastettiğini şimdi anladım. Jonah’a bu soruları da sormalıyım. Stacey’in ve Ralph’ın ortaya attığı konuların hepsi çok önemli.”

“Bölümü yönetmeye başladığında bunun gibi pek çok şey gündeme gelecek.”

“Haklısın Julie. Jonah da haklıydı. Bunu bugün hissettim. Hepsi teker teker gerçekleştirmek istedikleri düşleri anlattığında, benim düşümün ne olduğunu merak ettim. Kafamı meşgul eden tek şey yönetmeyi öğrenmem gerektiğiydi. Ama Jonah’ın sorduğu sorunun cevabını nerede bulabilirim: Yönetmenin teknikleri nelerdir? Bilmiyorum Julie. Sence şimdi ne yapmalıyım?”

Saçlarımı okşayarak sözlerini sürdürdü. “Fabrikadaki herkes sana çok şey borçlu. Haklı olarak seninle gurur duyuyorlar. Bir ekip oluşturdun. Ama bu ekip sen bölüme gittiğinde dağılacak. Niçin oturup sorunun cevabını onlarla birlikte araştırmıyorsun? Sen ayrıldıktan sonra sorunlarıyla boğuşmak için bol bol zamanları olacak. Eğer yönetim tekniklerini birlikte geliştirirseniz, bu onlara da yapmak istediklerini gerçekleştirmede yardımcı olur.”

Sustum ve Julie’yi seyrettim. Benim gerçek danışmanım yanımda oturuyordu.

Danışmanımın önerisini yerine getirdim. Hepsini topladım ve herkesin projesini gerçekleştirebilmesi için bölümün iyi yöneltilmesi gerektiğini ve bölümün iyi yöneltilmesi için de bölüm yöneticisinin ne yapması gerektiğini bilmesi gerektiğini anlattım. Bölümün nasıl yönetileceği hakkında bir fikrim olmadığı için, beyinlerini hizmetime sunmalarımı istedim. Bundan sonra acil bir durum olmadığı sürece öğleden sonraları toplanmaya ve bölümün nasıl yöneltilmesi gerektiğini konuşmaya başlamalıydık.

Toplantıyı soruların en safıyla açmaya karar verdim. İlk başta kendime olan güvenimi kaybettiğimi düşünebilirlerdi, ama karşımda duran sorunun önemini sergilemek istiyordum. Yoksa bazı önemsiz öneri kırıntılarından başka bir şey elde edemezdim.

“Yeni görevime başladığımda ilk önce ne yapmalıyım” diye sordum.

Birbirlerine baktılar. Sonra Bob, “Senin yerinde olsam, Hilton Smyth’in fabrikasını ziyaretle işe başlardım” dedi.

Patlayan kahkahalar dindikten sonra, Lou ilk önce ekibimle toplantı yapmamı önerdi. “Çoğunu tanıyorsun, ama onlarla birlikte hiç çalışmadın.”

Saf saf sordum. “Bu toplantının amacı ne olmalı?”

Eğer bu soru başka bir ortamda sorulsaydı, yönetimle ilgili bilgi eksikliğinin göstergesi olurdu. Benimle birlikte oyun oynamayı sürdürdüler.

Lou yanıt verdi. “Aslında genel durumu gözden geçirmelisin.”

Bob ekledi. “Biliyor musun, giriş nerede, tuvaletler nerede…”

Stacey kahkahaları, “Bu insanlarla toplantı yapmanın önemli olduğunu düşünüyorum” diyerek kesti. “Finansal tablolar durumun sadece küçük bir kısmını gösterir. İnsanların olup bitenler hakkında ne düşündüklerini ortaya çıkarmalısın. Neyi sorun olarak görüyorlar? Müşterilerle ilişkilerimiz ne durumda?”

Bob ciddi bir sesle söze girdi. “Kimin kime garezi var? Yerel politika konusunda da bir fikir sahibi olmalısın.”

“Peki sonra?”

Bob devam etti. “Bundan sonra, yerinde olsaydım, bazı üretim birimlerini, önemli müşterileri ve hatta bazı tedarikçileri ziyaret ederdim. Böylece olayın bütünü hakkında bir fikrim olurdu.”

Oyun oynamayı sürdürerek sordum. “Peki sonra?”

Stacey ve Bob hararetle, “Ondan sonra işe başlarsın!” dediklerine göre, onları oyuna getirmiştim.

Sorumluluk başkasının omuzlarındayken tavsiyelerde bulunmak ne kadar kolaydı. Benim akıllı arkadaşlarıma durumun hiç de böyle olmadığı göstermek zamanıydı. Sakin bir sesle konuştum. “Evet, şimdiye kadar önerdikleriniz ‘durum tespiti’ ile ilgili alışılmış davranışlardan ibaret. Bunu size tekrar yansıtmak istiyorum, ama şemalarla. Renkli kalemler nerede?”

Kırmızı kalemi alıp beyaz tahtaya yürüdüm.

“Birinci adım olarak hepiniz durumu tespit etmemi önerdiniz. Çalışanlarla toplantı yapıp neyi ortaya çıkardım? Buna A olgusu diyelim.” Kırmızı bir daire çizdim. “Üç tane küçük daire de burada. Şuraya da küçük bir daire çizelim ve yanına iç içe geçen iki daire daha çizelim. Şimdi başka bir yöneticiyle konuşalım. Bu çok yardımcı olabilir. ‘Bak şu daireyi görüyor musun, o göründüğü kadar büyük değil,’ diyebilir. Ve sol uç köşede daha büyük iki daire söz konusu. Bir başkası ise bazı dikdörtgenlerin bulunduğunu iddia edebilir. Kontrol ettiğimizde, böyle olduğunu görürüz. Burada da, şurada da, orada da birer tane dikdörtgen olabilir. Artık ilerleme kaydedilmiş, manzara ortaya çıkmaya başlamıştır.”

Karşılarındaki beyaz tahta sürekli şekillerle doluyordu. Tahtadaki resim tıpkı çocuklarımın yuvadan eve getirdikleri resimlere benziyordu.

Söylemek istediğimi anlamadıkları ve şaşırmış göründükleri için daha açık konuşmaya karar verdim. “Yerel politika hakkında bir fikir edinmek için bir başka yöneticiyle konuştuğumu farz edin. Oh, çok ilginç, yeşil daireler de var, hatta yeşil yıldızlar da söz konusu olabilir. Şurada da belirlenmemiş bir şekil olabilir, ziyanı yok, adını ileride de koyabiliriz. Üretim yapan fabrikaları, müşterileri, hatta bazı tedarikçileri ziyaret etmeye gelince… Hepsi son derece ilginç olgular ortaya koyacaktır.” Konuştukça tahta üst üste binen şekillerle doluyordu.

“İşte manzara bu. Buradan başlayabiliriz. Ne diyorsunuz?” Renkli kalemleri bir kenara bıraktım.

Tahtadaki şekiller bir kâbus gibiydi. Derin bir nefes aldım ve kahve ısmarlamak için telefona sarıldım.

Bob dahil, hiç kimse konuşmuyordu.

Bir süre geçtikten sonra, “İşi biraz daha az kişisel hale getirelim” dedim. “Kendimizin ‘ne olup bittiğini’ ortaya çıkarmakla görevlendirilmiş bir komite olduğumuzu varsayalım. İşe nereden başlamalıyız?”

Hepsi gülümsedi. Bir komite olduğumuzu varsaymak hepimizi rahatlatmıştı. Kendi kendime, “İşte bir sürüye ait olmanın verdiği güven duygusu” diye düşündüm. Suçlu artık belli bir kişi olmayacaktı.

“Ralph, komitenin ne yapması gerektiğini anlatmak ister misin?”

“Muhtemelen aynı şekilde davranacak ve olguları saptamaya yöneleceklerdir. Ve senin çok canlı olarak gösterdiğin gibi, aynı hengâmeyle karşı karşıya kalacaklardır. Fakat Alex, başlamanın bir başka yöntemi olabilir mi? Ne olup bittiğini bilmeden, gerekli verilere sahip olmadan, mantıklı bir şey yapabilir misin?” Ralph mesleğine sadıktı. Ona göre, olup biteni bilmek bilgisayar dosyalarında depolanmış verilere eşitti.

Bob beyaz tahtayı gösterip omuz silkerek, “Bu karışık resme durum tespiti mi diyorsunuz?” dedi. “Alex, yapma Allah aşkına. Hepimiz bu durum tespiti saçmalığının ancak komitenin yeni olgular saptayamaz hale gelip dağılmasına kadar süreceğini pekâlâ biliyoruz.”

Stacey acı bir gülümsemeyle ekledi. “Ya da komitenin hiçbir şeye zaman bulamaz olacağını.”

Bob onayladı ve herkese dönerek sordu. “Peki bir komite olarak biz bundan sonra ne yapardık? Komitenin bu karmaşaya tahammül edemeyeceğini hepimiz biliyoruz.”

Hepsi sinirli sinirli güldü. Mutlu olmuştum. Sonunda hepsi karşı karşıya bulunduğum sorunun farkına varmışlardı.

Stacey öneride bulundu. “Bundan sonra ne mi yapacaklar? Muhtemelen bu dev olgular yığınını sıraya koymaya çalışacaklardır.”

Lou onaylamıştı. “Büyük bir ihtimalle. Er ya da geç komite üyelerinden birisi bu şekilleri görece boyutlarına göre düzenlemeyi önerirdi.”

Bob karşı çıktı. “Seninle aynı fikirde değilim. Farklı şekillerin görece boyutlarını saptamak oldukça zor bir iştir. Muhtemelen bu şekilleri türlerine göre düzenleyeceklerdir.” Lou kabul etmiş görünmediği için Bob izahatını sürdürdü: “Şekilleri dairelere, dikdörtgenlere ve yıldızlara göre düzenleyeceklerdir.”

Ralph sordu: “Peki şu ne olduğu belli olmayan şekilleri nereye yerleştirecekler?”

“Onları muhtemelen ayrı sınıflandıracaklar ve istisnalar grubuna yerleştireceklerdir.”

“Ah tabii” dedi Ralph. “Sürekli yeniden programlamanın başlıca nedeni sürekli istisnaların meydana gelmesidir.”

Lou, “Daha iyi bir bir fikrim yok” dedi. “Belki de şekilleri renklerine göre ayırırlar. En azından bu durumda muğlaklık söz konusu olmaz.” Bob’un itiraz edeceğini hissettiği için konuşmaya devam etti. “Size bir şey söyleyeceğim. Şekilleri ilk önce renklerine göre ayıralım, sonra aynı renktekileri türlerine göre ayıralım ve her bir altgrupta boyutlarına göre sıralayalım. Sonunda herkes mutlu olur.” Lou kabul edilebilir bir uzlaşma yarattığını düşünüyordu.

Ralph atıldı. “Harika bir fikir. Artık bulgularımızı tablolar ve grafikler şeklinde sunabiliriz. Çok etkileyici bir rapor olurdu, özellikle de benim yeni grafik programımı kullanırsak. Garanti ediyorum, en az iki yüz sayfa tutar.”

Alaycı bir şekilde, “Amma da ayrıntılı bir rapor” dedim. Hepimiz susmuş oturuyor ve kendi kendimize verdiğimiz bu dersi sindirmeye çalışıyorduk.

Bir süre sonra tekrar konuşmaya başladım. “Biliyor musunuz, zamanı işe yaramaz gösterişli raporlarla harcamaktan daha kötü bir şey olamaz. ‘İşleri alışılmış şekilde gerçekleştirme’nin başka zararları da var.”

Lou sordu. “Ne demek istiyorsun?”

“Hepimizin çok iyi bildiği atlı karıncayı kastediyorum. İşleri üretim hatlarına göre ayarlarsın, sonra bunu işlevsel yeteneklere göre değiştirirsin ya da tam tersini yaparsın. Şirketin çifte dikiş yapılan işler nedeniyle zarar ettiğine karar verirsin ve daha merkezi bir düzen getirirsin. On yıl sonra girişimciliği teşvik etmek istersin ve ademi merkeziyetçiliğe yönelirsin. Yaklaşık bütün büyük şirketler bu ikisi arasında gidip geliyor; her beş on

yılda bir merkeziyetçilikten ademi merkeziyetçiliğe ve sonra tekrar geriye yöneliyorlar."

"Evet" dedi Bob. "Bir şirketin başkanı olarak ne yapman gerektiğini bilmiyorsan, işler iyi gitmediğinde her zaman kartları karıştırabilir, yeniden örgütlenmeye gidebilirsin." Alaycı bir sesle devam etti. "İşte bunu yapmalısın! Bu yeniden örgütlenme bütün sorunlarımızı çözecektir! "

Birbirimize baktık. Eğer acı verecek kadar doğru olmasaydı, kahkaha atardık.

Sonunda konuştum. "Bob, bu hiç de komik değil. Yeni bölüm başkanı olarak kafamdaki bazı pratik fikirlerin çoğu bölümü yeniden örgütlemeye dayanıyor."

Herkes, "Sahi mi" diye homurdandı.

Üzerindeki şekiller yüzünden artık beyazlığı kalmamış beyaz tahtaya dönerek, "Tamam" dedim. "Bu renkli şekilleri bir şekilde sıraya koymaktan başka yapacak bir şey var mı? Bunların tümünü doğrudan ele almak kesinlikle pratik bir şey değil. Olguları bir düzen içinde ele almak, sınıflandırmak birinci adım olmalıdır. Bundan sonra belki rapor yazmadan ya da şirketi yeniden düzenlemeden başka bir şekilde devam edilebilir, ama ilk adım mutlaka bu karmaşaya son vermek olmalıdır."

Tahtaya bakmaya devam ederken, yeni bir soru kafamı kurcalamaya başladı. "Topladığımız verileri kaç yöntemle düzenleyebiliriz?"

Lou hemen yanıtladı. "Açıktır ki renklerine göre sınıflandırabiliriz."

Stacey, "Ya da boyutlarına göre" diye ekledi.

Bob önerisini getirdi. "Ya da türlerine göre."

"Başka bir ihtimal var mı" diye sordum.

Ralph, "Evet var" dedi. "Tahtaya hayali bir koordinat sistemi çizer ve şekilleri koordinatlarına göre sınıflandırabiliriz." Anlamamış olduğumuzu yüzlerimizden fark etmiş olacak ki devam etti. "Bu bize şekillere dayanarak birçok farklı düzenleme yapma imkânı sağlar."

Bob alaycı bir sesle, "Harika bir fikir" dedi. "Ben olsaydım okçu tekniğini kullanırdım. Oku atarsın ve şekilleri okun saplandığı sıraya göre ele alırsın. Bütün bu yöntemlerin hiçbiri işe yaramıyor. En azından benim önerim daha doyurucu."

"Tamam arkadaşlar. Bob'un önerisi burada ele aldığımız soruna açıklık getirdi. Ne yapmamız gerektiğini bilmediğimiz olgusuyla karşı karşıyayız. Eğer bunları rasgele bir sırayla ele alacaksak ve önümüzde bu kadar çok seçenek varsa, bu kadar veri toplamak için çaba sarfetmeye gerek var mı?

Ne yapmakta olduğumuzu gerçekten anlamadığımızı gizlemek için insanları kalın raporlarla etkilemek ya da şirketi yeniden düzenlemekle ne kazanabiliriz? İlk önce veri toplama ve olgularla tanışma denilen bu yolun bizi hiçbir yere götürmediği ortaya çıkıyor. Bu, beyhude bir faaliyetten başka bir şey değil. Konuya başka bir açıdan yaklaşmamız gerekiyor. Önerisi olan var mı?"

Hiç kimse cevap vermediği için, "Bugün için yeter. Yarın devam ederiz. Aynı yerde aynı saatte" dedim.

35



Toplantıyı mümkün olduğu kadar neşeli bir şekilde açmak amacıyla, “Yeni bir fikri olan var mı” diyerek söze başladım. Aslında hiç de neşeli değildim. Bütün geceyi yatağımda bir çıkış yolu aramakla geçirmiş, ama hiçbir sonuca ulaşamamıştım.

Stacey sessizliği bozdu. “Bir şey düşünüyorum. Çıkış yolu değil, ama…”

Ralph, “Bir dakika” diyerek araya girdi.

Ralph’in söz kesmesi alışılmış bir şey değildi. Bu yeni bir olguydu.

Mahcup bir sesle, “Konuya başka bir açıdan bakmadan önce, dün kaldığımız yere dönmek istiyorum” dedi. “Verileri sınıflandırmamak gerektiği konusundaki kararı çok çabuk verdiğimizi düşünüyorum. Devam edebilir miyim?”

Stacey rahatlamış bir şekilde, “Elbette” dedi.

Ralph’in huzursuz olduğu fark edilebiliyordu. “Üniversitedeyken kimyam zayıftı. Bu konuda fazla bir şey bilmiyordum, ama bir öykü hiç aklımdan çıkmıyor. Dün gece notlarımı karıştırırken sizin de ilginç bulacağınız bir şey keşfettim. Adı Mendeleyev olan bir Rus’la ilgili olan bu öykü bundan yüz elli yıl önce cereyan etmiş.”

Dikkatimizi üzerine çektiğini fark ettiği için kendinden daha emin konuşmaya başlamıştı. Ralph üç çocuğu olan bir aile babası olduğu için muhtemelen hikâye anlatmaya alışkındı.

“Çok eski zamanlarda, antik Yunan çağında insanlar bütün madde çeşitliliğinin temelinde her şeyin kendilerinden meydana geldiği basit bir dizi elementin bulunduğunu varsayarlardı.”

Hikâyeye devam ederken sesinin tonu da güçleniyordu.

“Eski Yunanlılar bu elementlerin hava, toprak, su ve…”

Listeyi Bob tamamladı. “Ateşten olduğunu düşünürlerdi.”

“Doğru” dedi Ralph.

Kendi kendime, yitmiş bir değer, işte gerçek bir öykücü diye düşünüyordum. Bundan kimsenin kuşkusu olamazdı.

“Bildiğiniz gibi, o günden sonra insanlar toprağın temel bir element olmadığını, fakat birçok temel mineralden meydana geldiğini kanıtladılar. Hava ise farklı gazlardan oluşuyordu. Su da bazı temel elementlerden, hidrojen ve oksijenden meydana geliyordu. Yunanlıların bu ilkel anlayışı on sekizinci yüzyılda sona erdi. Çünkü Lavoisier ateşin bir madde değil bir proses olduğunu, oksijen ekleme prosesi olduğunu kanıtlamıştı.

“Yıllar geçtikçe kimyacılar daha çok sayıda temel element olduğunu ortaya çıkardılar. On dokuzuncu yüzyılın ortasında altmış üç element saptanmıştı. Durum bizim şu renkli tahtamıza benziyordu. Bir sürü daire, dikdörtgen, yıldız ve başka şekiller, çok çeşitli renkler ve büyüklükler herhangi bir sırayı izlemeksizin ortaya çıkmıştı. Bir kargaşa söz konusuydu.

“Pek çok kişi elementleri sıraya koymayı denedi, ama hiç kimse başaramadı. Önerilerin hepsi derhal ‘boş bir çaba’olarak nitelendiriliyordu. Bunun üzerine kimyacılar türsel bir sıra bulma olasılığını bir kenara bıraktılar. Çabalarını bu elementlerin bileşimlerine, daha karmaşık malzemeler bulmaya yönelttiler.”

Bob fikrini söyledi. “Makul görünüyor. Pratik insanları severim.”

Ralph gülümseyerek, “Evet Bob” dedi. “Fakat bir profesöre göre bu, hiç kimsenin ağacın gövdesini bulamadığı bir zamanda yapraklarla oynamaya benziyordu.”

Lou, “İyi bir yaklaşım” yorumunda bulundu.

“İşte Paris’te ders vermekte olan bu Rus profesör elementlere egemen olan sıranın sırrını ortaya çıkarmak üzerinde yoğunlaştı. Bunu nasıl yapacaktı?”

Stacey Bob’a bakarak, “Şekillerine göre söz konusu olamaz” dedi.

Bob ısrar ediyordu. “Neden? Neden şekillerine göre değil?”

“Hayır, bu söz konusu olamaz. Elementlerin bazıları gaz, bazıları sıvı şeklindedir.”

Bob ona hak vermişti. “Peki ya renklerine? Renkleri seversin, öyle değil mi? Yeşil klorin gibi bazı gazlar renklidir; bazılarının rengini ise gözlerimizle göremeyiz.”

Ralph hikâyesini alaya alma çabalarına aldırmadan devam etti. “Ne yazık ki bazı elementlerin belirli bir rengi yoktur. Örneğin saf karbonu ele alalım.

Grafit olduğunda siyahtır, ama bazen de parlak bir elmas gibidir.”

Stacey şaka yaptı. “Ben elması tercih ederdim.”

Hepimiz gülüştük. Ralph’in işaret ettiği noktayla ilgili olarak bir tepki göstermek üzere konuştum. “Belki de daha sayısal bir kıstasa göz atmalıyız. Bu şekilde öznel tercihler eleştirisine hedef olmadan elementleri düzenleyebiliriz.”

Ralph, “Bu iyi bir yaklaşım” dedi. Muhtemelen bizi çocuklarıyla karıştırmaktaydı. Ve bana, “Sence uygun düşen bir ölçü ne olabilir” diye sordu.

Cevap verdim. “Ben kimya okumadım. Birinci sınıfta da. Nereden bileyim?” Ralph’in devam etmesini istediğim için konuşmamı sürdürdüm. “Ne bileyim ben, özgül ağırlık, elektrik iletkenliği ya da oksijen gibi bir referans elementiyle birleşirken serbest bırakılan ya da alınan kalori miktarı gibi bir şey olabilir.”

“Hiç de fena değil. Mendeleyev de esas itibarıyla aynı yaklaşımı benimsemişti. Her element için sıcaklıkla ya da maddenin haline göre değişmeyen ve niceliksel olarak bilinen bir ölçü kullandı. Bu nicelik atom ağırlığıydı. Bu söz konusu elementin bir atomunun ağırlığı ile en hafif element olan hidrojenin bir atomunun ağırlığı arasındaki orantıydı. Bu sayı Mendeleyev’e her bir elemente özgü sayısal bir kimlik sağladı.”

Bob kendini tutamadı. “Harika. Tam da beklediğim gibi, elementleri atom ağırlıklarına göre tıpkı arka arkaya dizilmiş askerler gibi sınıflandırabilmiş. Peki ama bu ne işe yarar? Bunun pratik sonuçları nedir? Bu tıpkı kendilerine önemli görevler vehmedilen kurşun askerlerle oynayan çocukların yaptığına benziyor.”

Ralph, “Acele etme” dedi. “Eğer Mendeleyev bununla yetinseydi, senin eleştirini kabul edebilirdim, ama o bir adım daha attı. Elementleri sıraya koymadı. Her yedinci askerin esas itibarıyla farklı yoğunlukta olmakla birlikte aynı kimyasal davranışı gösterdiğini fark etmişti. Bu nedenle elementleri tabloda yedi sütun halinde örgütledi.

“Bu şekilde elementler artan atom ağırlıklarına göre dizildiler. Her sütunda ise, artan yoğunlukla aynı kimyasal davranışı gösteren elementler yer almıştı. Örneğin lityum, tablonun birinci sütununda yer alıyordu. Lityum metallerin en hafifidir ve suya konduğu zaman ısınır. Onun tam altında suya konduğunda alevler meydana getiren sodyum bulunmaktadır. Onun altında da suyla birlikte çok daha şiddetli bir etkileşime giren potasyum yer almaktadır. En alt sırada ise havada patlayan seziyum vardır.”

Bob başını öne eğerek konuştu. “Çok iyi, ama çocuk oyuncağından başka bir şey değil. Bunun pratik yararı nedir?”

Ralph yanıtladı. “Pratik yararları var. Bakın, Mendeleyev bu tabloyu yaptığında bütün elementler bulunmuş değildi. Bu onun tablosunda bazı boşluklar yaratmıştı. Bunun üzerine eksik elementleri ‘icat’ etmeye yöneldi. Sahip olduğu sınıflandırma yöntemi kendisinde bunların ağırlıklarını ve öteki özelliklerini öngörme imkânı sağlamıştı. Bunun önemli bir başarı olduğunu kabul etmelisiniz.”

Merakla sordum. “Peki o günün bilimcileri buna nasıl bir tepki gösterdiler? Yeni elementler icat etmeye kuşkuyla bakılmış olmalı.”

“Kuşku oldukça hafif kaçar. Mendeleyev bütün bilim dünyasının alay konusu oldu. Özellikle de tablosu size anlattığım gibi kesin bir düzene sahip değildi. Hidrojen hiçbir sütuna ait olmadan tablonun üzerinde duruyor ve bazı sıraların yedinci sütunu boş dururken, bir sürü element de aynı sütunda üst üste gelmişti.”

Stacey sabırsızca sordu. “Peki sonunda ne oldu? Öngörüleri doğru çıktı mı?”

Ralph, “Evet” cevabını verdi. Üstelik de şaşırtıcı bir kesinlikle. Bu birkaç yıl aldı, ama henüz Mendeleyev sağken öngördüğü bütün elementler bulundu. ‘İcat’ elementlerin sonuncusu on altı yıl sonra keşfedildi. Atom ağırlığının yaklaşık 72 olacağını öngördüğü bu elementi koyu gri bir metal olarak düşünmüştü. Gerçekte ağırlık 72.32 çıktı. Özgül ağırlığını 5.5 olarak hesaplamıştı; gerçekte 5.47 olduğu saptandı.”

“Bahse girerim ki artık kimse onunla alay etmemiştir.”

“Kesinlikle. Tam tersine herkes ona hayranlık duymaya başladı. Bugün onun periyodik tablosu kimya öğrencileri için On Emir kadar kesin bir şeydir.”

İnatla, “Bu beni pek etkilemedi” dedim.

Neden bu görüşte olduğumu açıklamak ihtiyacını duydum. “Bunun sağladığı en büyük yarar muhtemelen Mendeleyev’in tablosundan sonra insanların daha fazla element aramak ihtiyacını duymaması olmuştur.” Bob’a dönerek devam ettim. “Bak, sınıflandırmak bir kerede ve sonsuza kadar kaç tane elementin var olduğunu belirlemeye yardımcı olmuş. Tabloya yeni bir element konulması ise her şeyi altüst eder.”

Ralph utana utana öksürdü. “Affedersin Alex, ama böyle olmadı. Tablonun tümüyle kabul edilmesinden on yıl sonra pek çok yeni element

keşfedildi: Değerli gazlar. Bu durumda tablonun yedi değil, sekiz sütundan oluşması gerektiği ortaya çıktı."

Bob muzaffer bir edayla, "Ben söylemiştim" dedi. "İşe yaradığı halde, buna güvenilmez."

Bob'u yatıştırmaya çalıştım. "Ralph'in hikâyesinin bizim açımızdan pek çok dersle dolu olduğunu kabul etmelisin. Kendimize Mendeleyev'in kimyasal elementleri sınıflandırmasıyla bizim renkli şekilleri sıraya koymamız arasında nasıl bir fark bulunduğunu sormalıyız. Mendeleyev'in sınıflandırması niçin bu kadar kesinken, bizimki bu kadar rasgele?"

Ralph onayladı. "İşte sorun da bu. Bizimki rasgele, onunki…"

Lou Ralph'in cümlesini tamamladı. "Ne yani? Onunki de rasgele değil mi?"

Ralph onayladı. "Boş ver. Bu ciddi bir yanıt değil. Sadece kelimelerle oynuyordum."

"Rasgele ve rasgele olmayan dediğimizde ne kastediyoruz?" sorusunu ortaya attım.

Hiç kimse cevap vermediği için devam ettim. "Aslında biz ne arıyoruz? Olguları sıraya koyacak bir düzen araştırıyoruz. Nasıl bir düzen araştırıyoruz? Olgulara dışardan yakıştıracağımız rasgele bir düzen mi, yoksa aslında var olan bir içsel düzeni mi ortaya çıkarmaya çalışıyoruz?"

Ralph keyiflenmişti: "Kesinlikle haklısın. Mendeleyev işte bu yaradılıştan var olan düzeni ortaya çıkarmıştı. Bu düzenin nedenini ortaya koymadı; bunun ortaya çıkması için elli yılın geçmesi gerekti. Atomların iç yapıları ancak o zaman keşfedildi. Ama Mendeleyev kesin özgül sırayı ortaya çıkarmıştı. Sınıflandırması gücünü buradan alıyordu. Bunun dışında kalan ve bir düzen yakıştırmaya çabalayan her sınıflandırma, verilere dayansa bile, sadece tek bir durumda yararlı olabilir. Bu da olguları sıraya, tablolara ya da grafiklere yerleştirme imkânı sağlar. Başka bir deyişle, sadece işe yaramaz kalın raporlar hazırlamaya hizmet eder."

"Bakın" diye coşkuyla devam etti. "Bu renkli şekilleri düzenlemeye çalışırken herhangi bir özgül içsel sıra ortaya çıkarmadık. Rasgele bir topluluk oluşturdukları için, bunların ortaya çıkarılacak gizli bir özgül düzeni yok. Bu nedenle bizim çabalarımız rasgele ve bir bakıma boşuna."

Lou soğuk bir tonla konuştu. "Evet Ralph, ama bu içsel bir düzenin var olduğu başka durumlarda, örneğin bir bölümün yönetiminde, kendimizi aynı şekilde aldatmamızı gerektirmez. Bazı rasgele dışsal düzenlerle vakit kaybedersek, her zaman işleri sürüncemede bırakırız. Alex ve ben önerildiği

şekilde veri topladıktan sonra bu olgular yığınıyla ne yapabiliriz? Fabrikada bugüne kadar gerçekleştirdiklerimize baktığımızda, şunu söyleyebiliriz: Sayılarla ve kelimelerle oynamak. Soru artık neyi farklı yaptığımızla ilgili. Buna yanıt verecek olan var mı?”

Oturduğu yere gömülmüş görünen Ralph’e bakarak konuştum. “Bölümdeki olayların içsel düzenini ortaya koyabilirsek, muazzam bir destek sağlamış oluruz.”

“Evet” dedi Lou, “ama bu içsel düzeni nasıl ortaya çıkaracağız?”

Bob ekledi. “İnsan ayağına çarpsa bile, içsel bir düzeni nasıl ortaya çıkartabilir?”

Lou bir süre sonra konuşmaya devam etti. “Bu soruya cevap verebilmek için belki de daha temel bir soru sormalıyız. Çeşitli olguların arasındaki içsel düzeni sağlayan nedir? Mendeleyev’in meşgul olduğu elementlere baktığımızda, hepsinin farklı olduğunu görürüz. Bazıları metaldi, bazıları gazdı, bazıları sarıydı ve bazıları siyahtı. İki tanesi bile aynı değildi. Evet, bazılarının arasında benzerlikler söz konusuydu, ama bu Alex’in tahtaya çizmiş olduğu gelişigüzel şekiller için de geçerlidir.”

Onlar tartışmayı sürdürürken, ben artık dinlemiyordum. Lou’nun sorduğu soruya takılmıştım. “İçsel düzeni ortaya çıkarmak için ne yapmak gerekir?” Sanki cevabı olmayan bir soru sormuştu. Oysa bilimciler nesnelerin içsel düzenini ortaya çıkarırlar. Jonah da bir bilim adamıydı.

Sohbeti böldüm. “Bunun mümkün olduğunu farz edelim. İçsel düzeni ortaya çıkarabilecek bir tekniğin var olduğunu kabul edelim. Böylesi bir teknik son derece güçlü bir yönetim aracı olmaz mıydı?”

Lou, “Kuşkusuz böyle olurdu” dedi. “Ama bunu hayal kurarak bulamayız ki?”

Günün gelişmelerini aktardıktan sonra Julie’ye sordum. “Bugün sen ne yaptın?”

“Kütüphaneye gittim. Sokrates’in hiçbir şey yazmamış olduğunu biliyor muydun? Sokrates’in diyalogları aslında öğrencisi Eflatun tarafından yazılmış. Kütüphaneci kadın çok kibardı. Onu çok sevdim. Bana bazı diyalogları tavsiye etti, ben de okumaya başladım.”

Şaşkınlığımı gizleyemedim. “Sen felsefe mi okuyorsun? Ne için, sıkıcı gelmiyor mu?”

Sinsi sinsi güldü. “Bana başka insanları ikna etmek için Sokrates yönteminin gerekli olduğunu söyleyen sensin. Eğer kendi başıma olsaydım,

felsefenin yanından bile geçmezdim. Ama dik başlı bir koca ile çocukları ikna etmek için ter dökmeye hazırım."

Bir yandan hazmetmeye çalışıyor, bir yandan da, "Demek sen felsefe okumaya başladın" diyordum.

Güldü. "Sanki bir cezaymış gibi söylüyorsun. Alex, sen Sokrates'in diyaloglarını okudun mu?"

"Hayır."

"Pek fena sayılmaz. Masal gibi yazılmış. Oldukça ilginç."

Merak ettim. "Şimdiye kadar kaç tane okudun?"

"Protagoras başlığını taşıyan birinci diyalogda takıldım kaldım."

Kuşkulu bir sesle, "Bu konuda yarın ne düşüneceğini merak ediyorum" dedim. "Eğer hâlâ olumlu görüşteysen, ben de okurum."

"Tamam" dedi. Cevap vermeme fırsat vermeden ekledi. "Haydi artık uyuyalım."

Esneye esneye arkasından gittim.

36



Stacey ile Bob bazı sorunlu siparişlerle ilgilendikleri için toplantıya geç başladık. Ne olup bittiğini aslında merak ediyordum. Yeniden başımız derde mi giriyordu? Stacey'in Kapasiteleri Sınırlı Kaynaklarla ilgili uyarısı gerçekleşmeye başlamış mıydı? Satışlardaki en küçük bir artıştan bile endişe duyuyordu. Ve satışlarımız yavaş da olsa sürekli artıyordu. Bu düşünceleri kafamdan kovmaya çalıştım. Malzeme müdürümüzün sorumluluğunu başkasına devrettiği bir sırada beklenmesi gereken doğal sıkıntılar söz konusuydu. Karışmamaya karar vermiştim. Eğer ciddi bir durum söz konusu olsaydı, bana aktarmadan edemezlerdi.

Bu iş pek kolay değildi. Bob ne kadar kendisinin değiştiğini iddia etse de, hepimiz eyleme yönelik kişilerdik ve temel prosedürleri araştırmak neredeyse doğamıza aykırıydı.

Herkes yerini aldıktan sonra tartışılacak konuyu hatırlattım. Burada başlattığımız hareketin bütün bölümü kapsamasını istiyorsak, burada aslında neleri gerçekleştirmiş olduğumuzun özel bir şekilde ayrımına varmalıydık. Özgül eylemleri tekrarlamak işe yaramazdı. Fabrikalar birbirinden çok farklıydı. Bu durumda satışlardaki yerel sorunlarla nasıl mücadele edilebilir ya da ürün tasarımında iş grubu parçalarını azaltmak nasıl gerekleştirilebilirdi?

Bir şey önerebilen tek kişi Stacey'di ve çok basit fikir geliştirmişti. Jonah işe "Şirketin amacı nedir?" sorusuyla başladığına göre, Stacey bireyler olarak değil, yöneticiler olarak kendimize "Amacımız nedir?" sorusunu sormakla işe başlamamızı öneriyordu.

Bunu pek sevmemiştik. Çok fazla teorik bir yaklaşımdı. Bob esnedi, sıkıntılı görünüyordu. Ama Lou benim sözle ifade etmediğim arzumu

anlamış ve oyunu sürdürmeye karar vermişti.

Gülümseyerek söze başladı. “Çok açık. Eğer şirketimizin amacı hem şu anda hem de gelecekte daha fazla para kazanmaksa, bizim görevimiz bölümümüzün bu amaca ulaşmasını sağlamak ve bu yönde ilerlemektir.”

Stacey sordu: “Bunu yapabilir misin? Eğer amaç ‘daha fazla’ sözcüğünü içeriyorsa, o zaman amaca ulaşabilir miyiz?”

Lou hâlâ gülümsüyordu. “Ne demek istediğini anladım. Hayır, sonu belli olmayan bir amacı gerçekleştiremeyiz. Yapmamız gereken, bölümü bu amaca uygun olarak yönetmek ve buna erişmeye çabalamaktır. Haklısın Stacey, bu bir kereye mahsus bir çaba olamaz. Bunun için sürekli çaba göstermeliyiz. Baştaki sorumu tekrar etmeme izin verin.” Sesini yükseltti ve her sözcüğün üzerine basa basa konuştu. “Bölümümüzde iyileşmenin sürekli bir proses olmasını başlatabilirsek, iyi bir iş yapmış oluruz.”

Stacey bana dönerek, “Konuyu nasıl ele almamız gerektiğini sormuştun. Yola buradan çıkmamız gerektiğini düşünüyorum.”

Donovan herkesin kafasındaki soruyu seslendirdi. “Nasıl?”

Stacey’in yanıtı, “Bilmiyorum” oldu. Bob’un yüzündeki ifadeyi gördükten sonra savunmaya geçti. “Bir çıkış yolu bulduğumu söylemedim. Sadece bir fikirdi bu.”

“Teşekkür ederim Stacey” dedim. Hiç kimsenin silmeye tenezzül etmediği beyaz tahtaya döndüm. “En azından şimdiye kadarkilerden farklı bir bakış açısı olduğunu kabul etmeliyiz.”

Takılıp kalmıştık. Donovan’ın sorusu yerindeydi. Tahtayı silip yerine büyük harflerle “Sürekli İyileştirme Prosesi” diye yazdım.

Bunun da bir faydası olmadı. Tahtaya baka baka sessizce oturuyordum.

Sonunda sordum. “Yorumu olan var mı?” Beklendiği gibi, Bob herkesin düşüncesini dile getirdi. “Bu büyük sözlere illet oluyorum. Nereye gitsem aynı şeyi duyuyorum.” Birinci sınıf öğretmeni edasıyla, “Sürekli iyileştirme prosesi” diye konuştu.

Yerine otururken ekledi. “Bu sözleri istesem de unutamam. Hilton Smyth’in bültenleri hep bu laflarla doluydu. Bu arada Alex, bültenler gelmeye devam ediyor, üstelik eskisinden daha çok bülten geliyor. Tasarruf için, en azından kâğıttan tasarruf etmemiz için bunları durduramaz mısın?”

“En kısa zamanda. Bir süre için devam etsin. Bu tartışmalardan hiçbir şey çıkmazsa, o zaman bölümün yöneticisi olarak yapabileceğim en yararlı şey bazı duyurulara son vermek olacak. Haydi Bob, içini dök.”

Bob'un gerçek düşüncesini söylemesi için teşvik etmeye gerek yoktu. "Şirketimizdeki her fabrika şimdiye kadar en azından dört ya da beş sancılı iyileştirme projesi denemiştir. Bana sorarsanız, bu sadece sorunların artmasına yol açıyor. Eğer işletmeye gider ve yeni bir iyileştirme projesinden söz ederseniz, oluşacak tepkiyi görürsünüz. Bu cümleye karşı insanlarda bir alerji oluştu."

"Peki, sana göre ne yapmalı?" Böylece Bob'u teşvik etmek istiyordum.

"Biz burada ne yaptıysak onu" diye kükredi. "Onların bir tanesini bile uygulamadık. Biçimsel iyileştirme projelerinden bir tanesini bile denemedik. Ama bir de gerçekleştirdiklerimize bakın. Gevezelik etmedik, büyük sözlere prim vermedik. Bana sorarsanız, bizim başardığımız işin esasıdır."

Uyandırdığım volkanı sakinleştirmek için, "Haklısın" dedim. "Ama Bob, bunu bütün bölümde gerçekleştirmek istiyorsak, bizim yaptığımızla herkesin denediği arasındaki farkı ortaya çıkarmalıyız."

"Biz o kadar çok iyileştirme projesinin peşinden koşmadık."

Stacey tepki gösterdi. "Bu doğru değil. Birçok girişimde bulunduk: Sahadaki işlemlerde, ölçütlerde, kalitede, yerel proseslerde; malzemeyi üretim için serbest bırakma konusundaki değişiklikler de cabası..." Bob'un sözünü bölmesini önlemek için elini kaldırarak devam etti. "Doğru, biz bunlara iyileştirme projesi adını koymadık, ama onlara isim vermemiş olmamız, bunların iyileştirme projesi olmadığı anlamına gelmiyor."

Stacey'e sordum. "Peki o zaman başkalarının beceremediğini biz nasıl başardık?"

Bob yanıtladı. "Gayet basit. Biz konuşmadık, yaptık."

Onu susturmak için, "Kelimelerle oynayan kim?" dedim.

Stacey düşünceli bir sesle, "Sorunun anahtarı bizim 'iyileştirme' kelimesini farklı bir biçimde yorumlamamızda yatıyor galiba" dedi.

Merak etmiştim. "Ne demek istiyorsun?"

Lou araya girdi. "Stacey tamamen haklı. Bu bütünüyle ölçütlere bağlı."

Bob, "Bir muhasebeci için her şey ölçütlere bağlıdır" dedi.

Lou ayağa kalktı ve odada dolaşmaya başladı. Onu hiç bu kadar heyecanlı hiç görmemiştim.

Bekliyorduk.

Sonunda tahtaya yürüdü ve şunları yazdı:

AKIM-FAYDASI ENVANTER İŞLETME GİDERLERİ

Sonra bize dönerek konuşmaya başladı. “Her yerde iyileştirme hemen hemen maliyetlerden tasarrufla eşanlamlı olarak yorumlandı. İnsanlar sanki en önemli ölçüt buymuş gibi, işletme giderlerini azaltmaya yoğunlaştı.”

Bob araya girdi. “Sadece bu kadarla da kalmadık. İşletme giderlerinin azaltılmasına hiçbir etkisi olmayan maliyetleri de düşürmekle meşguldük.”

Lou, “Doğru” dedi. “Bizim kendi fabrikamızda yaptığımız en önemli şey, akım-faydasını en önemli kıstas olarak kabul etmemizdir. Bizim açımızdan iyileştirme maliyetleri düşürmek değil, akım-faydasını artırmaktı.”

Stacey de ona katıldı. “Bütün o darboğaz yaklaşımı işletme giderlerini azaltmayı amaçlamıyordu; akım-faydasının arttırılmasına odaklanmıştı.”

Kelimeleri tane tane söylemeye dikkat ederek konuştum. “Önem sıralamasını değiştirdiğimizi söylüyorsun.”

“Evet, tümüyle bunu kastediyorum.” Lou devam etti. “Eskiden maliyet birinci, akım-faydası ikinci ve envanter üçüncü önem taşıyan hususlardı.” Bana doğru gülümseyerek ekledi. “Bir bakıma bunlara varlıklarımız olarak bakardık. Artık yeni bir sıralama uyguluyoruz. Akım-faydası birinci, akım-faydasına yaptığı etki yüzünden envanter ikinci sırada yer alırken, işletme giderleri ancak bunlardan sonra ele alınıyor. Ve verilerimiz bunu doğruluyor.” Lou durumu rakamlarla kanıtladı. “Akım-faydasıyla envanterde iki haneli yüzdelik değişiklikler sağladık, oysa işletme giderlerimiz sadece yüzde iki azaldı.”

“Bu çok önemli bir sonuç” dedim. “Demek istiyorsun ki ‘maliyet dünyası’ndan ‘akım-faydası dünyası’na geçmiş bulunuyoruz.”

Bir dakika sustuktan sonra devam ettim. “Biliyor musunuz, bu başka bir soruna da ışık tutuyor. Ölçütlerin önem sırasını değiştirmek bir dünyadan diğerine yönelmektir ve bu kuşkusuz ki bir kültür değişikliğidir. Bunu kabul edelim, yaşadığımız değişim bir kültür değişimidir. Peki ama bölümün tamamını böylesi bir değişimden nasıl geçirebiliriz?”

Kendime bir fincan kahve daha koydum. Bob da bana katıldı. “Biliyor musun Alex, hâlâ bir şey eksik. Getirdiğimiz yaklaşımın tümüyle farklı olduğunu düşünüyorum.”

“Ne şekilde” diye sordum.

“Bilmiyorum. Fakat şundan eminim; herhangi bir iyileştirme projesi ilan etmedik. İhtiyacımızdan yola çıktık. Her seferinde bir sonra atılması gereken adım açıkça görülüyordu.”

“Sanırım öyle oldu.”

Oldukça zaman harcadık. Aldığımız önlemleri bir bir gözden geçirdik ve tümünün yeni önem sıralaması tarafından yönlendirildiğini fark ettik. Sessiz sakin oturan Bob birden ayağa fırladı.

"Tamam, buldum!"

Tahtaya gitti renkli bir kalem aldı ve "iyileştirme" kelimesinin etrafına kalın bir çember çizdi. "Sürekli iyileştirme prosesi" dedi. "Lou'nun bizi ölçütlere yönlendirmesi yüzünden ilk iki kelimeye yoğunlaştık. Oysa esas önemli olan üçüncü kelime değil miydi?"Bu kez "proses" sözcüğünün etrafına birkaç çember çizdi.

Biraz şaşırmıştım. "Eğer Lou ölçütlere sabitleniyorsa, sen de prosese sabitleniyorsun. Senin sabitlemenin onunki kadar yararlı olmasını umalım."

"Elbette patron. Bizim olayı ele alış tarzımız farklı. Bu sadece bir sıralama farkı değildi."

Yerine otururken altındaki sandalye gıcırdadı.

Stacey yumuşak bir sesle sordu. "Biraz açıklar mısın?"

Bob şaşırmıştı. "Anlamadın mı?"

"Hiçbirimiz anlamadık." Hepimiz şaşkın şaşkın bakıyorduk.

Ciddi olduğumuzu anladıktan sonra devam etti. "Bir proses nedir? Bunu hepimiz biliyoruz. İzlenmesi gereken adımların sıralanmasıdır. Doğru mu?"

"Evet…"

"Pekâlâ, o zaman birisi bana izlememiz gereken prosesin ne olması gerektiğini söyleyebilir mi? Bizim 'sürekli iyileştirme prosesi'mizdeki proses nedir? Bir sürü iyileştirme projesini arka arkaya getirmenin bir proses olduğunu mu düşünüyorsunuz? Biz bunu yapmadık. Biz tek bir proses izledik. Biz bunu yaptık."

Ralph alçak bir sesle, "Bob haklı" dedi.

Ayağa kalkıp Bob'un elini sıktım. Herkes ona gülümsüyordu.

Sonra Lou sordu. "Peki bizim izlediğimiz proses neydi?"

Bob cevap vermekte acele etmedi. Sonunda, "Bilmiyorum, ama kesinlikle tek bir proses izlediğimize eminim" dedi.

Utanmasını önlemek için alelacele söze girdim. "Haydi, bunun ne olduğunu bulalım! Eğer böyle bir proses izlemişsek, bunun ne olduğunu bulmakta zorluk çekmeyiz. İlk önce ne yaptığımızı düşünelim."

Soruma başkası cevap vermeden önce Ralph bir yorum yaptı. "Biliyor musunuz, bu iki şey birbiriyle bağlı."

"Hangi iki şey?"

“Alex’in dediği gibi ‘maliyetler dünyası’nda öncelikli olarak maliyetlerle ilgilenmekteydik. Her yerde maliyet söz konusuydu ve her şey bizim için para sarfiyatı demekti. Karmaşık örgütümüzü sanki birçok halkadan oluşuyormuş gibi ele alıyorduk. Her halkayı kontrol etmek önemliydi.”

Bob sabırsızca sordu. “Lütfen sadede gelir misin?”

Stacey hiç de daha az olmayan bir sabırsızlıkla, “Bırak konuşsun” dedi.

Ralph ikisine de aldırmadan soğukkanlılıkla sözlerini sürdürdü. “Bu tıpkı bir zinciri ağırlığıyla ölçmeye benziyor. Her halka önem taşıyor. Elbette zincirin halkaları birbirinden çok farklı olduğunda yirmi-seksen kuralını uyguluyoruz. Değişkenlerin yüzde yirmisi sonucun yüzde sekseninden sorumludur. Hepimizin Pareto ilkesini biliyor olması Lou’yu haklı çıkarıyor, çünkü biz maliyetler dünyasında yaşıyorduk.”

Stacey, Bob’un araya karışmasını önlemek için ellerini omuzlarına koydu.

Ralph devam etti. “Sıranın değişmesi gerektiğini hepimiz kabul ettik. En önemli ölçüt olarak akım-faydasını seçtik. Akım-faydasını nerede sağlıyorduk? Tek tek halkalarda mı? Hayır. Sadece bütün operasyonların sonunda. Gördün mü Bob, akım-faydasını bir numara olarak kabul etmek ağırlık yerine gücü dikkate almak demektir.”

Bob’un cevabı, “Anlamadım” oldu.

Ralph peşini bırakmadı ve Bob’a sordu. “Bir zincirin gücünü belirleyen şey nedir?”

“Akıllı çocuk, tabii ki en zayıf halkası.”

“Peki eğer zincirin gücünü iyileştirmek istiyorsan, yapman gereken ilk şey nedir?”

“En zayıf halkayı bulmak. Darboğazı belirlemek.” Bob Ralph’in sırtını okşuyordu. “İşte! Buna adam denir!” Ralph’in sırtını sıvazlamayı sürdürdü.

Ralph biraz eğilmişti, ama yüzü kıpkırmızıydı. Aslında hepimizin yüzü kızarmıştı.

Bundan sonrası kolaydı. Nispeten kolaydı. Prosesin açık bir şekilde tahtaya yazılması için çok zaman geçmesi gerekmedi:

1. ADIM. Sistemin darboğazlarını sapta.

(Fabrikamızda darboğazlar olarak ısıl işlem fırınıyla NCX-10’u saptamak hiç de zor olmamıştı.)

2. ADIM. Darboğazları nasıl kullanacağına karar ver.

(Bu çok kolay olmuştu. Bu makinelerin molalarda da çalıştırılmasını sağlamıştık.)

3. ADIM. Her şeyi yukarıdaki karara tabi kıl.

(Her şeyin kısıtlamalara göre düzenlenmesini sağla. Kırmızı ve yeşil etiketler.)

4. ADIM. Sistemin darboğazlarının verimliliğini artır.

(Eski Zmegma'yı geriye getirip daha az "etkin" eski rotalara geçme …)

5. ADIM. Bir önceki adımlardan herhangi birisinde bir darboğaz oluşursa, yeniden birinci adıma dön.

Tahtaya baktım. Çok basitti. Bu sadece sağduyuya dayanıyordu. Stacey konuşmaya başlamadan önce bunu nasıl olup da bulamadığımıza şaşmıştım ve bu ilk defa olmuyordu.

"Bob haklı, gerçekten bu prosesi izledik ve birkaç çevrim yaptık. Karşı karşıya geldiğimiz darboğazların doğası bile değişti."

"Şu 'darboğazların doğası'yla neyi kastediyorsun" diye sordum.

"Çok önemli bir değişiklikten söz ediyorum. Bakın, darboğaz gibi ciddi bir şey bazen bir makineydi, bazen de yetersiz pazar talebi gibi çok farklı bir şeydi. Bu beş adımlık çevrimi her bitirdiğimizde darboğaz değişti. İlk başta darboğazlarımız fırınla NCX-10'du. Sonra malzemeyi serbest bırakma sistemi darboğaz haline geldi. Jonah'ın buraya geldiği son günü hatırlıyor musunuz? O zaman darboğazımız pazardı. Kısa bir süre sonra bunun üretim olmasından korkuyorum."

"Haklısın" dedim. "Ama pazara ya da malzeme serbest bırakma sistemimize darboğaz adını vermek uygun düşmüyor. Neden bu kelimeyi değiştirmiyor ve… "

Stacey, "Kısıtlama demiyoruz" diye tamamladı.

Tahtadaki kelimeyi değiştirdik. Sonra hep birlikte oturup başardığımız işe hayranlık duymaya başladık.

Julie'ye sordum. "Bu canlılığı muhafaza etmek için ne yapmalıyım?"

"Hiçbir zaman tatmin olmazsın, öyle değil mi?" Sonra ekledi: "Alex, neden kendine karşı bu kadar acımasızsın? Geliştirmiş olduğunuz beş adım bugünün başarısı için yeterli değil mi?"

"Elbette yeterli. Yeterliden de öte. Herkesin araştırdığı bir prosesi, sürekli iyileştirme sisteminde nasıl yol alınması gerektiğini bulup ortaya çıkarmak oldukça büyük bir başarı. Ama Julie, ben başka bir şeyden söz ediyorum. Fabrikayı hızla iyileştirmeye nasıl devam edebiliriz?"

"Sorun nedir? Her şeyin gayet iyi gittiğini sanıyordum."

İçimi çektim. "Pek öyle değil, Julie. Daha fazla sipariş için bastıramıyorum, çünkü her ek satışın daha fazla darboğaz yaratmasından ve bizi hızlanma kâbusuna geri götürmesinden korkuyorum. Öte yandan, yeni makineler alarak büyümeyi de istemiyorum. Mevcut bütçemiz henüz buna elvermiyor."

Güldü. "Benim sabırsız kocacığım. Kollarını kavuşturup fabrikanın daha fazla yatırımı haklı gösterecek kadar para kazanmasını bekleyeceksin gibi görünüyor. Her durumda bu Donovan'ın başını ağrıtacak. Biraz da başkasının başının ağrımasına izin vermek zamanı gelmedi mi?"

Tümüyle ikna olmadığım halde, "Belki de haklısın" dedim.

37



Yerlerimize yerleştikten sonra Ralph, “Bir şeyi yanlış yaptık, bir şey eksik” dedi. Yeni yarattığımız şeyi koruma içgüdüsüyle gerilmiştik. Bob “Ne” diye gürledi.

Ralph çok alçak bir sesle konuşuyordu. “Eğer 3. adım doğruysa, eğer her şeyi kısıtlamayla ilgili olarak aldığımız karara tabi kılmak zorunda kalırsak, o zaman…”

Bob dayanamadı. “... ‘tabi kılmak zorunda kalırsak’ da ne oluyor? Kısıtlama yaratmayanları kısıtlama yaratanlara tabi kılma konusunda kuşkun mu var? Bilgisayarında yaptığın zamanlama çizelgeleri, her şeyi darboğazların çalışmasına tabi kılma kararımızdan başka bir şey mi?”

Ralph özür dileyen bir sesle, “Bundan kuşkum yok” dedi. “Ama kısıtlamanın doğası değiştiğinde bütün kısıtlama olmayan makineleri çalıştırma tarzımızda da önemli bir değişiklik beklemek gerekir.”

Stacey cesaret verircesine, “Bu doğru” dedi. “Seni endişelendiren nedir?”

“Böylesi değişiklikler yaptığımızı hatırlamıyorum.”

Bob alçak bir sesle, “Haklı” yorumunu yaptı. “Ben de hatırlamıyorum.”

Bir süre sonra ben de teyit ettim. “Evet, yapmadık.”

Bob düşünceli bir sesle sordu. “Acaba yapmalı mıydık?”

“Gelin, durumu gözden geçirelim” dedim. “Kısıtlama ne zaman değişmişti?”

Stacey hemen yanıtladı. “Bu, yeşil etiketlerin montaja çok geç gelmeye başlamasıyla gündeme geldi. Yeni darboğazların oluşmakta olduğu şeklindeki korkumuzu hatırlıyor musunuz?”

“Evet” dedim. “Sonra Jonah geldi ve bunların yeni darboğazlar olmadığını, kısıtlamanın bizim işletmeye iş dağıtma şeklimizden

kaynaklandığını kanıtladı.”

Bob, “Bu şoku hâlâ hatırlıyorum” demekten kendini alamadı. “İnsanların fiilen yapacak hiçbir işi olmamasına rağmen, malzeme vermeyi kısıtlamıştık.”

Lou, “Ve bu arada ‘verimliliğin’ azalmasından korkuyorduk. Geçmişi düşündüğümde buna nasıl cesaret ettiğimize hayret ediyorum” yorumunda bulundu.

“Makul geldiği için yaptık” dedim. “Gelişmeler bizi doğruladı. Bu şekilde Ralph, en azından bu durumda, bütün kısıtlama olmayan makineleri etkileyebildik. Devam edelim mi?

Ralph cevap vermiyordu.

Merak ettim. “Seni endişelendiren başka bir şey mi var?”

“Evet, ama ne olduğunu bilemiyorum.”

Bir süre bekledim.

Sonunda Stacey konuştu. “Ralph, sorun nedir? Sen, Bob ve ben yeni bir kısıtlamalar listesi yaptık. Sen de bu listeye dayanarak yeni bir malzeme verme takvimi hazırladın. Kısıtlama olmayan bir makineyi çalıştırma tarzımızı kesinlikle değiştirdik. Bir bakıma bilgisayarı kısıtlama olmayan bir kaynak olarak ele alıyoruz.”

Ralph sinirli sinirli güldü.

Stacey devam etti. “Sonra ben adamlarımın bu bilgisayar listelerine uymalarını sağladım. Bu onların çalışma tarzı açısından önemli bir değişiklikti. Özellikle de formenlerin işgörenlere iş sağlamak için yaptığı baskıyı dikkate alın.”

“En büyük değişikliğin sahada gerçekleştiğini kabul etmelisiniz.” Bob yorumunu yapmıştı. “Çoğu insan için sürekli çalışmama talebini kabullenmek çok zor oldu: İşten atılma korkusunun yoğun olduğunu unutmayın.”

Ralph teslim oldu. “Tamam, bunların hepsi doğru.”

Lou, “Kullandığımız yöntem ne, ne yaptık? Biliyorsunuz, yeşil ve kırmızı etiketleri kastediyorum” diye sordu.

Stacey cevap verdi. “Hiçbir şey. Neden bir şey yapmalıydık ki?

Ralph, “Teşekkür ederim Lou” dedi. “Beni de endişelendiren buydu.” Stacey’e dönerek, “İlk başta bu etiketleri kullanmamızın nedenini hatırlıyor musun? Belirgin öncelikler oluşturmak istemiştik. Her bir işçinin neyin önemli olduğunu, hangi parçanın derhal işlenmesi gerektiğini ve neyin önemsiz olduğunu kavramasını arzulamıştık.”

Stacey doğruladı. “Haklısın. Yaptığımız tastamam buydu. Ah, şimdi neyi kastettiğini anlıyorum. Geçmişte malzemeyi işi sağlamak için serbest bırakıyorduk, şimdi ise sahaya gönderdiğimiz bütün malzemeler aynı önemi taşıyor. Bir dakika düşünmeme müsaade et.”

Hepimiz düşündük:

Sonunda Stacey bağırdı: “Allah kahretsin!”

Bob, “Ne oldu” diye sordu.

“Şu kahrolası etiketlerin operasyonumuzun üzerindeki etkisini şimdi kavradım.”

Bob Stacey’den biraz daha açıklama yapmasını istedi. “Peki neymiş?”

Stacey, “Çok utanıyorum” dedi.

“Kapasite sınırlayıcı altı ya da yedi kaynaktaki sorunlardan şikâyet ediyordum. Hepsi için kırmızı bayrak açtım. Alınacak siparişlerin sınırlandırılmasını talep edecek kadar ileri gittim. Şimdi anlıyorum ki sorunu kendi ellerimle yaratmışım.”

Stacey’e, bizden daha ileride olduğu için sordum. “Neyi kastediyorsun?”

“Elbette. Yeşil ve kırmızı etiketler ne zaman yararlı olur? Sadece çalışma merkezinin önünde birikmiş parçalar varsa; ve işçi farklı iki işlem arasında seçim yapmak durumundaysa. Bu durumda kırmızı etiketli parçaları ilk önce işleyecektir.”

“Eee, sonra?”

Stacey devam etti. “En büyük iş parçası kuyrukları darboğazların önünde birikiyor, ama buradaki etiketler uygun değil. Görece uzun iş parçası kuyruklarının bulunduğu bir başka yer de kapasite sınırlayıcı kaynaklar. Bu kaynaklar darboğazlara bazı parçalar sağlıyor, yani kırmızı etiketli parçalar, ama bunlar daha çok yeşil etiketli parçaları işlemekteler, yani darboğaz makinelerden geçmeden doğrudan montaja giden parçalar. Bugün işçiler ilk önce kırmızı etiketli parçaları imal ediyor. Bu, doğal olarak yeşil etiketli parçaların montaja ulaşmasını geciktiriyor. Buna çok geç, ancak olay montaj tampon bölgesindeki boşluklarda gözle görülür hale geldiği zaman tepki gösterebiliyoruz. Bu çalışma merkezlerindeki önceliği ancak bu durum ortaya çıktıktan sonra değiştiriyoruz. Esas itibarıyla yeşil etiketli parçaları yeniden öne alıyoruz.”

Bob şaşkınlığını gizleyemiyordu. “Bize neyi anlatmak istiyorsun? Etiketleri ortadan kaldırmak daha mı yararlı olacak?”

“Evet, tam bunu kastediyorum. Eğer etiketleri kaldırır ve işçilere iş parçalarını önlerine geliş sırasıyla işlemelerini söylersek, parçalar doğru

sırada işlenmiş olacak ve tamponların önünde daha az boşluk meydana gelecektir. Bu durumda benim adamlarım da malzemenin nerede takılı kaldığını araştırmak zorunda olmayacaktır… ”

Cümleyi Bob tamamladı: “Ve formen de sürekli olarak öncelikleri değiştirmek zorunda kalmayacaktır.”

Duyduklarımı teyit etmeye çalışıyordum. “Stacey, kısıtlayıcı kaynaklarla ilgili olarak yaptığın uyarının yerinde olmadığını mı söylemek istiyorsun? Yani daha fazla sipariş alabilir miyiz?”

Stacey, “Öyle düşünüyorum” dedi. “Bu, darboğazlardaki tamponlarda çok az sayıda boşluk oluşurken niçin montaj tampon bölgesinde çok daha fazla boşluk meydana geldiğini de açıklıyor. Bu arada boşluk sayısının artması yetersiz kapasite sorununa işaret ediyor. Derhal etiketlerle ilgili önlemleri almalıyım. Yarından itibaren etiket görmeyeceksiniz.”

Durumu özetledim. “Gördünüz mü, tartışma çok yararlı oldu. Devam edelim. İkinci kısıtlamayı ne zaman ortadan kaldırdık?”

Bob cevap verdi. “Her şeyi zamanından önce sevk etmeye başladığımızda. Malları gününde değil de üç hafta önce sevk etmeye başlamak, kısıtlamanın üretimden değil, pazardan kaynaklandığının bir işaretiydi. Siparişlerin yeterli olmaması yüzünden fabrika daha fazla para kazanmıyordu.”

Lou onayladı. “Evet öyle. Ne düşünüyorsunuz? Kısıtlama olmayan bölümlerle ilgili olarak farklı bir şey yaptık mı?”

Bob, “Beni geç” dedi.

Ralph, “Beni de” diye kestirip attı. “Hey, bir dakika. Isıl işlem ve NCX-10 artık kısıtlayıcı olmadıklarına göre, nasıl olur da biz malzemeyi bunlar sanki kısıtlamaymış gibi serbest bırakmayı sürdürürüz?”

Birbirimize bakakaldık. Gerçekten, bunu nasıl yapabilmiştik?

“Çok daha ilginç bir şey söz konusu. Sürekli olarak yüzde yüz istihdam edildikleri halde bilgisayarım bu iki çalışma merkezini nasıl olur da hâlâ kısıtlayıcı olarak gösterir?”

Stacey’e döndüm. “Ne olduğunu anlıyor musun?”

İtiraf etti. “Korkarım evet. Bugün günümde değilim.”

“Ben de bitmiş ürünlerimizin neden daha büyük bir hızla tükenmediğini merak edip duruyordum” dedim.

Bob sabırsızlandı. “Lütfen ne olduğunu birisi söyler mi?”

“Sen anlat Stacey.”

“Lütfen arkadaşlar bana bakıp durmayın. Bu kadar uzun süre bitmiş ürün dağlarıyla boğuştuktan sonra, bunu herkes yapmaz mıydı?”

Bob anlamamıştı. “Neyi yapmazdı? Lütfen bilmece gibi konuşmayı kesin.”

Stacey açıklamaya başladı. “Hepimiz darboğazların sürekli çalıştırılmasının ne kadar büyük önem taşıdığı biliyoruz. ‘Darboğazda kaybedilen bir saat bütün fabrikanın kaybettiği bir saattir’ sözünü unuttunuz mu? Bu nedenle darboğazların önündeki yükün azaldığını fark ettiğim zaman, stoka çalışılması emrini verdim. Şimdi bunun ne kadar aptalca bir şey olduğunu görüyorum. Ne var ki şu anda bitmiş ürünlerimiz yaklaşık altı haftayı kapatacak durumda. Daha da kötüsü, bazı ürünler dağ gibi birikirken ötekilerden tek bir birim bile üretmedik.”

Lou, “Bu iyi haber” dedi. “En azından bunları tüketebiliriz. Alex, yalnız çok hızlı gitmeyelim. Bilançoya etkilerini unutmayalım.”

Stacey şaşırmıştı. “Niçin bitmiş ürünleri mümkün olduğu kadar çabuk tüketmeyelim?”

Sabırsız sabırsız konuştum. “Lou size bunu daha sonra açıklayabilir ve açıklamalıdır da. Şimdi ise beş adımlık prosesimizi düzeltmemiz gerekiyor. Artık Ralph’in bir şeyin eksik olduğunu söylemekle ne kadar haklı olduğunu biliyoruz.”

Stacey mahcup bir şekilde, “Ben düzeltebilir miyim” diyerek tahtaya yürüdü.

Yerine döndüğünde tahtada artık şunlar yazılıydı:

1. Sistemdeki kısıtlamaları TESPİT ET.
2. Sistemdeki kısıtlamaları nasıl KULLANACAĞINA karar ver.
3. Geri kalan her şeyi yukarıdaki karara TABİ KIL.
4. Sistemdeki kısıtlamaları ORTADAN KALDIR.
5. DİKKAT!!!! Daha önceki adımlarla kısıtlama ortadan kalktığında, birinci adıma geri dön, ama ATALETİN sistemde yeni kısıtlamalar oluşturmasına izin verme.

Tahtayı incelemekte olan Lou, “Düşündüğümden de kötü” dedi.

Şaşırmıştım. “Tam tersine, düşündüğümden çok daha iyi” dedim.

Birbirimize baktık. Lou’ya “İlk önce sen konuş” dedim. “Bunun daha kötü olduğunu nereden çıkartıyorsun?”

“Çünkü yönümü kaybettim.”

Söylediklerini anlamadığımızı fark edince açıklamaya koyuldu. “Şimdiye kadar yaptığımız bütün değişiklikler, yani kesmek zorunda kaldığımız kutsal inekler tek bir ortak özelliğe sahipti. Tümü maliyet muhasebesine dayanmaktaydı. Yerel verimlilik, en elverişli iş parçası grubu miktarı, üretim maliyeti, stokların değerlendirilmesi, bunların hepsinin kaynağı aynıydı. Bir muhasebeci olarak uzun zamandan beri maliyet muhasebesinin geçerliliğini sorgulamaktaydım. Hatırlayın, bu, yüzyılın başında koşullar bugüne göre çok daha farklıyken geliştirilmiş bir yöntemdi. Aslında son derece iyi bir rehber ilke buluyor gibiydim: Eğer bir şey maliyet muhasebesinden geliyorsa, yanlıştır.”

Gülümsedim. “Çok iyi bir rehber ilke. Peki sorun nedir?”

“Sorunun çok daha büyük olduğunu görmüyor musun? Sadece maliyet muhasebesi söz konusu değil. Biz yeşil ve kırmızı etiketleri maliyet muhasebesi yüzünden değil, darboğazların önemini kavramış olduğumuz için uygulamaya koyduk. Stacey bitmiş ürünlerle ilgili kararını yeni anlayışımıza dayanarak verdi, çünkü darboğazlarımızdaki kapasitenin boşa harcanmamasını garanti altına almak istiyordu. Ataletin oluşmasının uzun bir zaman alacağını sanmıştı. Fakat şimdi görüyorum ki atalet bir aydan daha kısa bir süre içinde meydana gelmiş.”

Umutsuz bir sesle, “Evet, haklısın” dedim. “Bir kısıtlamanın aşılması durumunda koşullar geçmişten çıkarsamalar yapmayı son derece tehlikeli hale getirecek kadar değişiyor.”

Stacey ekledi. “Aslına bakılırsa, kısıtlamayı ortadan kaldırmak için uygulamaya koyduğumuz önlemlerin de yeniden gözden geçirilmesi gerekiyor.”

Bob sordu. “Bunu nasıl yapacağız? Sürekli her şeyi sorgulamak nasıl mümkün olabilir?”

Ralph durumu özetledi. “Hâlâ bir şey eksik.”

Gerçekten de hâlâ bir şey eksikti.

Lou, “Alex, açıklama sırası sana geldi” dedi.

“Neyi açıklama?”

“Tahtadaki yeni formülasyonun beklediğinden de daha iyi olduğunu söylemedin mi?”

Gülümsedim. Artık iyi haberi vermenin zamanı gelmişti.

“Arkadaşlar, bizi bilançoya dayanarak yeniden sıçrama yapmaktan alıkoyan şey neydi? Yeteri kadar kapasitemiz olmadığına ilişkin inancımız değil miydi? Oysa şimdi durumun kesinlikle farklı olduğunu biliyoruz.

Artık büyük miktarda kullanılmayan kapasiteye sahip olduğumuzun farkındayız.”

Gerçekte ne kadar ek kapasitemiz vardı?

“Stacey, şu anda fırınların ve NCX-10’un önündeki hayali siparişlere ait yük ne kadar?”

Sessizce yanıtladı. “Yaklaşık yüzde yirmi.”

“Harikulade!” Ellerimi ovuşturuyordum. “Pazarı darmadağın etmeye yetecek kadar kapasitemiz var. Yarın şirket merkezine gidip Johnny Jons’la dişe diş bir konuşma yapmak isterdim. Lou, mutlaka sana da ihtiyacım olacak. Ve Ralph, sen de bize katılır mısın? Bilgisayarını da yanında getir. Onlara günlerini gösterelim.”

38



Lou ve Ralph'i fabrikadan aldığımda saat sabahın altısıydı. Eğer onları evlerinden alsaydım, saat beşte yola çıkmam gerekecekti. Her durumda merkezde ancak birkaç saat kalabilirdik. Öğleden sonra fabrikaya dönebileceğimizi kabul etmek mantıklıydı.

Konuşmuyorduk. Arka koltukta oturmuş olan Ralph dizüstü bilgisayarıyla meşguldü. Lou ise hâlâ uyuyordu. Sanki otomatik pilota takmıştım. Kafamda Johnny Jons'la hayali konuşmalar yapıyordum. Fabrika için daha fazla sipariş almasını sağlayacak ikna yöntemleri arıyordum.

Dün kullanabilecek fazla kapasitemiz olduğunu fark ettiğimde, olayı iyi tarafından almıştım. Şimdi ise bunun için bir mucize gerekip gerekmediğini kendime soruyordum.

Kafamda sayıları tekrar gözden geçirdim. Bizim kapasitemizi tam olarak kullanabilmemiz için Johnny'nin on milyon doların üzerinde ek sipariş alması gerekiyordu. Bu kadar çok siparişi elinin altında bulundurduğunu sanmak gerçekçi değildi.

Demek ki zorlamak, yalvarıp yakarmak teknikleri işe yaramayacaktı. Bazı yenilikçi fikirler geliştirmemiz gerekiyordu. Doğrusunu söylemek gerekirse, şu ana kadar böylesi fikirler oluşturmamıştım. Johnny'nin ilginç düşünceler geliştirmesini umuyordum. Ne olsa satış uzmanı olan oydu.

Küçük toplantı odasına girdiğimizde Johnny Jons, "Dick Pashky'le tanışmanızı istiyorum" dedi. "En iyi adamlarımdan birisidir. İşine bağlıdır, uzmandır ve yenilikçi yaklaşımlara sahiptir. Onunla tanışmanızın sizin açınızdan yararlı olacağını düşündüm. Bize katılmasında bir mahzur var mı?"

Gülümsedim. “Tam tersine, yenilikçi fikirlere ihtiyacımız var. Bak, senden bir isteğim var. Fabrikama on milyon dolarlık ek iş bulmanı talep ediyorum.”

Johnny kahkahalarla gülmeye başladı. “Siz imalatçılar hepiniz çok şakacısınız. Dick sana ne söylemiştim? Fabrika müdürleriyle baş etmek hiç de kolay değildir. Birisi benden müşterisini yüzde on fiyat artışına ikna etmemi ister, başkası işe yaramaz eski ürünleri pahalıya satmamı talep eder. Ama Alex, sen hepsinden de betersin. On milyon dolar!”

Jons gülmeye devam ediyordu, ama ben çok ciddiydim.

“Johnny, bunda gülecek bir şey yok. Fabrikama daha fazla sipariş bulmalısın. On milyon dolarlık daha fazla sipariş…”

Gülmeyi kesti ve bana baktı. “Ciddi misin Alex, sana ne oldu böyle? Bugünlerde daha fazla iş almanın ne kadar zor olduğunu biliyorsun. Herkes birbirini yiyor. En küçük sipariş için bile herkes birbirini boğazlıyor ve sen bana on milyon dolarlık daha fazla siparişten söz ediyorsun.”

Cevap vermekte acele etmedim. Geriye yaslanıp Johnny’ye bakarak konuştum. “Bak Johnny, fabrikanın iyileştiğini biliyorsun. Bilmediğin bir şey varsa, o da iyileşmenin çapıdır. Şu anda biz her şeyi iki hafta içinde teslim edebiliyoruz. Tek bir siparişi bir gün bile geciktirmediğimizi kanıtladık. Kalitemizi iyileştirdik. Eminim ki pazardaki en kaliteli ürünü biz veriyoruz. Son derece esnek, çabuk ve hepsinden önemlisi güvenilir durumdayız. Bu bir satış masalı değil, tümüyle gerçek.”

“Alex bütün bunları biliyorum. Haberleri en iyi kaynaktan, müşterilerimden alıyorum. Fakat bu, durumu birdenbire nakite çevirebileceğim anlamına gelmiyor. Satışlar zaman alır ve güvenilirlik bir gecede sağlanamaz; bu, yavaş ilerleyen bir süreçtir. Bu arada hiç şikâyet etmen gerekmiyor. Sana sürekli olarak daha fazla iş getiriyorum. Sabırlı ol ve benden mucizeler talep etme.”

Üzerine basa basa, “Yüzde yirmi ek kapasitem var” dedim.

Tepki göstermediği için Johnny’nin aradaki bağlantıyı kavramadığını fark ettim. Durumu kendisine izah etmek için, “Yüzde yirmi daha fazla satışa ihtiyacım var” dedim.

“Alex, siparişler ağaca asılı elmaya benzemez. Gidip senin için onları toplayamam.”

“Mutlaka kaliteyle ilgili taleplerden, müşterinin olağanüstü çabuk teslimat taleplerinden ya da başka bir şeyden dolayı reddettiğin siparişler vardır. Bana bu siparişleri getir.”

İçini çekti. “Ekonominin ne kadar kötü bir durumda olduğunu muhtemelen bilmiyorsun. Bugün yaprak kımıldamıyor, tek bir sipariş bile alamadım. Bir süre sonra çok fazla dans etmek gerekecek, ama şu andaki baskı tek kelimeyle çok fazla.”

Lou sakin bir sesle söze girdi. “Eğer rekabet bu kadar güçlü ve ekonomi bu kadar kötüyse, müşteriler mutlaka daha düşük fiyatlar dayatmaya çalışıyordur.”

“Dayatmaya çalışmak da ne kelime. Canımızı çıkartıyorlar demek daha doğru olur. Düşünebiliyor musunuz, aramızda kalsın, bazı durumlarda işi neredeyse sıfır kârla kabul etmek zorunda kalıyorum.”

Birden tünelin ucundaki ışığı gördüm.

“Johnny, müşteriler zaman zaman bizim maliyetlerimizden daha düşük fiyatlar mı talep ediyor?”

“Zaman zaman mı? Sürekli olarak.”

Devam ettim. “Peki, sen ne yapıyorsun?”

Güldü. “Ne mi yapıyorum? Açıklama yapmak için elimden gelen gayreti gösteriyorum. Bazen de işe yarıyor.”

Çekine çekine, “Maliyetin yüzde on altındaki fiyatlarla sipariş almaya hazırım” dedim.

Johnny cevap vermekte acele etmedi. Ekibinin primleri toplam dolar satışına dayanıyordu. Sonunda, “Unut gitsin” dedi.

“Neden?”

Cevap vermedi. Israr ettim. “Neden unutayım?”

“Çünkü bu çok aptalca bir şey. İş açısından makul değil.” Sesini alçaltarak, “Alex, kafandan neler geçiyor bilemiyorum, ama bütün bu hileler bir gün açığa çıkar” dedi. “Niçin güzelim meslek hayatını mahvetmek istiyorsun? Harikulade bir iş başardın. Bunu berbat etmenin bir anlamı var mı? Üstelik bir müşteriye ucuz verirsen, ötekiler de en kısa zamanda öğrenecek ve aynı talebi getirecektir. Peki sonra ne olacak?”

Haklı görünüyordu. Son sözleri tünelin ucundakinin ışık değil, tren olduğunu kanıtlıyordu.

Hiç beklemediğim bir ses duyuldu.

Dick tereddütlü bir sesle söze girmişti. “Djangler bizim devamlı müşterimiz değil. Üstelik bizden talep ettiği miktarlar karşısında her zaman ona büyük indirimler yaptık.”

Johnny neredeyse bağıran bir sesle, “Unut gitsin” dedi. “Bu piç kurusu bizden ürünlerimizi neredeyse bedavaya vermemizi talep ediyor. Üstüne

üstlük bir de teslimatı Fransa'da yapmamız gerekiyor."

Bana dönerek konuşmasını sürdürdü. "Bu Fransız inanılmaz derecede küstah. Üç ay boyunca pazarlık ettik. Karşılıklı güven oluşturduk ve ödeme koşullarını belirledik. Bütün bunlar zaman aldı. Aklına gelmeyecek teknik ayrıntıları sordu ve söz konusu olan bir iki ürün değil neredeyse bütün ürün yelpazesi. Bütün bu süre içinde fiyatlarla ilgili en küçük bir imada bulunmadı. Sonunda iki gün önce her şey üzerinde anlaştıktan sonra bana fiyatlarımızı kabul edemeyeceğini belirten ve kendi önerisini içeren bir faks gönderdi. Ben ise satın almayı düşündüğü miktarlar açısından yüzde on belki de on beşlik bir indirim talebi bekliyordum. Fakat hayır, Avrupalılar herhalde farklı bir yaklaşıma sahip. Örneğin, bu son dönemde mucizeler yarattığın Model 12'yi ele alalım. Bizim fiyatımız dokuz yüz doksan iki dolar. Burnside'a sekiz yüz yirmi yedi dolara satıyoruz. Burnside büyük bir müşteri ve bu üründen büyük miktarlarda satın alıyor. Bu piç kurusu bize yedi yüz bir dolar önerdi. Böyle şey olamaz! Yedi yüz bir dolar. Şimdi anlıyor musun?"

Ralph'e dönerek, "Model 12'nin malzeme giderleri ne kadar tutuyor" diye sordum.

Lou tereddüt etmeden cevapladı. "Üç yüz otuz dört dolar yedi sent."

"Johnny, bu siparişi kabul edersek, yerli müşterilerimiz üzerinde bir etkide bulunmayacağından emin misin?"

"Hayır, tabii böbürlenmek için etrafa yaymazsak. Bu açıdan Dick haklı, içerideki müşterilerimiz üzerinde bir etki yapmaz. Ama fikrin bizzat kendisi saçma. Bununla niçin zaman kaybediyoruz?"

Lou'ya baktım, o da onayladı.

"Bu siparişi kabul ediyoruz" dedim.

Johnny tepki göstermediği için tekrarladım. "Siparişi kabul ediyoruz."

Sonunda dişlerinin arasından tısladı. "Ne olduğunu bana açıklar mısın?"

Açıkladım. "Çok basit. Sana ek kapasitem olduğunu söylemiştim. Eğer bu siparişi alırsak, cebimizden çıkacak olan para sadece malzemeye gidecek. Yedi yüz bir dolar alacağız, karşılığında üç yüz otuz dört dolar ödeyeceğiz. Bu birim başına üç yüz yetmiş sekiz dolar kâr anlamına geliyor."

Lou beni düzeltti. "Birim başına üç yüz altmış altı dolar doksan üç sent. Ayrıca bir de nakliyesi var."

"Teşekkür ederim" Johnny'ye dönüp sordum. "Uçak kargosu için kaç para ödememiz gerekiyor?"

Johnny, "Hatırlamıyorum, ama otuz dolardan fazla değildir" dedi.

Tekrar sordum. “Bu işin ayrıntılarını inceleyebilir miyiz? Özellikle de ürün türleri, aylık miktarlar ve fiyatlarla ilgileniyorum.”

Johnny bana baktıktan sonra Dick’e döndü ve sözleşme taslağını getirmesini söyledi.

Dick gittikten sonra Johnny meraklı bir sesle sordu. “Bir türlü anlamıyorum. Avrupa’da buradakinden, hatta üretim maliyetinden daha düşük bir fiyatla satış yapmak istiyorsun ve gene de bir sürü para kazanacağını iddia ediyorsun. Lou, bir muhasebeci olarak sana soruyorum. Bu sana makul geliyor mu?”

Lou, “Evet” dedi.

Johnny’in yüzündeki berbat ifadeyi gördüğüm için Lou’nun açıklamaya başlamasını beklemeden söze girdim. Parasal hesaplar, özellikle de “ürün maliyeti”nin işe yaramadığı iddiaları yardımcı olmayacaktı. Bütün bunlar Johnny’nin kafasını daha da karıştıracaktı. Konuya başka bir açıdan yaklaşmaya karar verdim.

“Johnny, bir Japon fotoğraf makinesini Tokyo’da mı, yoksa Manhattan’da mı satın almak istersin?”

“Elbette Manhattan’da.”

“Niçin?”

“Çünkü Manhattan’da daha ucuz, bunu herkes biliyor.” Johnny kendinden emin bir şekilde konuşmuştu, ama istediğim zemine gelmişti. “Kırk yedinci caddede bir yer biliyorum. Çok iyi pazarlık edebiliyorsun. Tokyo’dakinin yarı fiyatına almak mümkün.”

“Manhattan’da neden daha ucuzdur sence” diye sordum ve kendi soruma kendim cevap verdim. “Evet, hepimiz biliyoruz ki ulaşım masraflarını düşmemiz gerekiyor.”

Hep birlikte güldük.

“Tamam Alex. Beni ikna ettin. Hâlâ anlamadım, ama eğer bu iş Japonlar’a yarıyorsa, bizim açımızdan da kârlıdır.”

Yaklaşık üç saat sayılarla boğuştuk. Ralph’le Lou’yu yanımda getirdiğim iyi olmuştu.

Bu büyük işin darboğazlarımıza getireceği yükü hesapladık. Sorun yoktu. Sorunlu yedi çalışma merkezinin nasıl etkileneceğini kontrol ettik. İki tanesi tehlikeli bir sınıra yaklaşacaktı, ama bunun altından kalkabilirdik. Son olarak da parasal etkiyi hesapladık. Çok etkileyiciydi. Harikuladeydi. Artık hazırdık.

“Johnny sana bir şey daha soracağım. Avrupalı imalatçıların bir fiyat savaşı çıkarmamasını garanti eden nedir?”

Johnny konuyu önemsemedi. “Düşündüğün şeye bak. Bu kadar gülünç fiyatlarla ben Mösyö Djangler’i bir yıllığına mıhlarım.”

“Bu yetmez” dedim.

“Artık çok oluyorsun. Bunun geçekleşmeyeceğini çok iyi biliyorum.”

“Önemli olan bu değil, Johnny. Bu siparişi Avrupa’ya sızmak için kullanmak istiyorum. Bir fiyat savaşına dayanamayız. Fiyatın dışında başka bir şeyle öne çıkmalıyız. Bu bizimle rekabeti imkânsız kılacak bir şey olmalı. Avrupa’daki ortalama teslim sürelerini bana söyler misin?”

Johnny yanıtladı. “Aşağı yukarı buradaki gibi, sekiz ile on iki hafta arasında.”

“Çok iyi. Mösyö’ne eğer bir yıllık bir miktara bağlanırsa, mantıklı bir miktarı faksı aldığımız günden itibaren üç hafta içinde teslim edeceğimizi söyle.”

Şaşırmıştı. “Ciddi misin?”

“Çok ciddiyim. Üstelik, derhal teslimata geçebilirim. İlk sevkıyat hemen hemen stokumda mevcut.”

Derin bir nefes aldı. “Bu senin sorunun. Ne de olsa kısa bir süre sonra bütün sorumluluk senin omuzlarına yüklenecek. Eğer yarına kadar senden bir haber alamazsam, Fransa’ya faksı geçerim. İşi olmuş bil.”

Ancak otoparktan çıktıktan sonra kendimizi koyverdik. Sakinleşinceye kadar on beş dakika geçmesi gerekmişti. Lou ve Ralph sayıları parlatmaya dalmışladı. Ara sıra küçük bir düzeltme yapıyorlardı, ama bu birkaç yüz doları aşmıyordu. Gerçekleştirilecek iş hacmiyle karşılaştırıldığında ise hiçbir önemi yoktu. Lou böylece rahatlıyordu.

Ben ise aldırmıyordum. Avazım çıktığı kadar yüksek bir sesle şarkı söylüyordum.

Tatmin olduklarında yolu yarılamıştık. Lou nihai rakamı verdi. Fabrikanın net kârına olan katkı yedi haneliydi. Son kuruşa kadar hesaplamaktan geri durmamıştı.

“Oldukça kârlı bir iş” dedim. “Az daha Johnny bu işi almayacaktı… Ne kadar tuhaf bir dünya.”

Lou görüşünü bildirdi. “Kesin olan bir şey varsa, o da şu: Pazarlama sorunlarını çözmekte pazarlamacılara güvenemezsin. Onlar eski, yıkıcı ve alışılagelmiş uygulamalara üretimdekilerden çok daha fazla saplanmışlar.

Maliyet muhasebesine bu kadar güvenmemeleri gerektiğini anlattığımda, insanların ne kadar şaşıracağını tahayyül edin…"

"Evet" diye iç çektim. "Bugünden itibaren bu adamlardan fazla destek beklememeliyim. Dick'te biraz iş olmasına rağmen, bu böyle."

Lou, "Öyle görünüyor" dedi. "Özellikle de Johnny Dick'i oldukça sıkıya almış. Alex, bunu nasıl yapacaksın?"

"Neyi nasıl yapacağım?"

"Bütün bir bölümü nasıl değiştireceksin?"

Bu coşkumun sonu oldu. Hay Allah Lou, bunu nereden de aklıma getirdin?

"Hiç bana acımıyorsun" dedim. "Dün ataletten konuşuyorduk. Sahip olduğumuz ataletten şikâyet ediyorduk. Bölümde karşılaşacağımız ataletle bir karşılaştırsana."

Ralph güldü, Lou esnedi ve ben de kendime acıdım.

Bu hafta oldukça önemli ilerlemeler kaydetmiş olmamıza rağmen, bir şey ortadaydı: Hâlâ yerimde sayıyordum.

Örneğin dünü ele alalım. Eğer Ralph'in bir şeyin eksik olduğuna dair önsezisi olmasaydı, bu muazzam olanakları keşfedemezdik. Ya da bugün. Neredeyse vazgeçmek üzereydik. Eğer Lou bizi doğru yöne çekmeseydi…

Hâlâ ustalaşmam gereken yönetim tekniklerini bulmak zorundaydım. Bulamazsam çok büyük risk altına girecektim. Bunlara yoğunlaşmalıydım. Hemen başlamalıydım.

Belki de sorunun anahtarı elimdeydi. Lokantada Julie'ye ne demiştim? Kendi sözlerim kulaklarımda çınladı: "Jonah bu kadar şeyi öğrenmek için zamanı nereden buldu? Bildiğim kadarıyla ömrü boyunca sanayide tek bir gün bile çalışmamıştı. O bir fizikçi. Fildişi kulesinde oturmakta olan bir fizikçinin işletmeyle ilgili ayrıntılı gerçekleri nasıl bilebildiğine inanamıyorum."

Lou'yla Ralph verileri sınıflandırmanın işe yaramayacağını tartışırken, 'bilimci' fikri yeniden aklıma geldi. Ve cevabı kendim verdim: İçsel düzen nasıl ortaya çıkarılır? Lou bunu çarpıcı bir soru olarak sormuştu ve sanki bu sorunun açık seçik yanıtı 'imkânsız"dı. Ama bilimciler nesnelerin içsel düzenini ortaya çıkarırlar. Ve Jonah da bir bilim adamıydı.

Gerekli olan yönetim teknikleri açıktı ki bilimsel yöntemin bir yerlerindeydi. Fakat ben ne yapabilirdim? Fizik kitapları okuyamazdım; matematik bilgim birinci sayfayı geçebilecek kadar bile değildi.

Belki de buna ihtiyacım da yoktu. Jonah benden yöntemler geliştirmemi talep etmediğini vurgulamıştı. Sadece bunların neler olduklarını açıkça belirlemeliydim. Belki de halk için yazılmış bilim kitapları yeterli olurdu. En azından denemeliydim.

Kütüphaneye gidip araştırmam gerekiyordu. Modern fizikçilerin birincisi Newton olduğuna göre, belki de ondan başlamalıydım.

Odamda oturmuş, ayaklarımı masanın üzerine uzatmış, boş boş odayı seyrediyordum.

Bütün bir sabah boyunca sadece iki telefon gelmişti. İkisi de Johnny Jons'tandı. Birinci sefer Fransız'la işi bağladığını haber vermek için aramıştı. Beklediğinden daha iyi bir sözleşme imzalamış olmaktan gurur duyuyordu. Müşterinin gelecekteki talepleri konusunda gösterdiğimiz esneklik ve hız yüzünden biraz daha yüksek fiyatlar almayı başarmıştı.

İkinci sefer aradığında yerli müşterilerimize de aynı yöntemle yaklaşıp yaklaşamayacağını sordu. Yani, yıllık miktarların sabitlenmiş olduğu uzun erimli bir sözleşmede ve bizim gene üç haftalık teslimat süreleri verdiğimiz durumda aynı şeyi yapabilir miydi?

Johnny'e bunda zorlanmayacağımız güvencesini verdim ve aynı yoldan yürümesi için kendisini cesaretlendirdim.

Çok sevindi. Oysa ben çok uzaklardaydım.

Herkes çalışıyordu. Bu büyük işi almak hepsini çok meşgul insanlar haline getirmişti. Yapacak işi olmayan tek kişi bendim. Kendimi fazlalık gibi hissediyordum. Telefonun sürekli çaldığı, bir önemli konudan diğerine atladığımız, günün yirmi dört saatinin yetmediği günler nerede kalmıştı?

Bütün bu telefon görüşmelerinde ve toplantılarda mücadele halindeydik. Kendime baktım. Ne yangın söndürüyor, ne de kavga ediyordum. Artık her şey pürüzsüz gidiyordu—üstelik aşırı pürüzsüz…

Aslında beni sıkan artık ne yapmam gerektiğini biliyor olmamdı. Şu andaki durumun devam etmesi, yangın çıkmadan olayların önceden öngörülebilmesi için garantilere ihtiyacım vardı. Bu ise Jonah'ın sorusunun cevabını bulmak anlamına geliyordu.

Ayağa kalktım ve çıktım. Geçerken Fran'a, "Beni arayan olursa halk kütüphanesindeyim" dedim.

"Bugün için bu kadar yeter" diyerek kitabı kapattım. Ayağa kalkıp gerindim. "Julie, çay içelim mi?"

"İyi fikir. Bir dakika sonra geliyorum."
Mutfak masasında yanıma oturduğunda, "Gerçekten de kaptırdın" dedim.
"Evet, çok etkileyici."
İçinden buhar çıkan fincanı Julie'ye uzattım. "Antik Yunan felsefesinde etkileyici olan nedir?"
"Hiç de senin düşündüğün gibi değil" diyerek güldü. "Sokrates'in bu diyalogları gerçekten çok ilginç."
Kuşkumu gizlemeye çalışmadan devam ettim. "Eğer sen öyle diyorsan…"
"Alex, tahmininde yanılıyorsun, hiç de senin düşündüğün gibi değil."
Üsteledim. "Peki nasıl?"
"Açıklaması çok zor. Neden sen de okumuyorsun?"
"Belki bir gün okurum, ama şu anda okuyacak çok şeyim var."
Çayından bir yudum aldı. "Aradığını buldun mu?"
İtiraf ettim. "Aslında bulamadım. Halk için yazılmış bilimsel kitapları okumakla yönetim tekniklerine ulaşamıyorsun. Ama ilginç bir şeyi fark etmeye başladım."
Cesaret verici bir sesle, "Neyi" diye sordu.
"Bu, fizikçilerin bir konuyu ele alış şekliyle ilgili. Bizim iş hayatında yaptığımızdan çok farklı bir şey bu. Mümkün olduğu kadar çok veri toplamakla işe başlamıyorlar. Tam tersine, hayatın rasgele seçilmiş bir olgusunu ele alıyorlar ve bir hipotez ortaya koyuyorlar. O olgunun var olmasını açıklamaya yönelik mantıklı bir fikir yürütme yapıyorlar. İşin ilginç bir tarafı daha var. Her şey şu anahtar ilişkiye dayanıyor: EĞER… O ZAMAN."
Son cümlem Julie'nin sandalyesinde doğrulmasına yol açtı. "Devam et" dedi.
"Aslında yaptıkları, kendi hipotezlerinden kaçınılmaz mantıklı sonuçları çıkarmak. Şöyle diyorlar: EĞER hipotez doğruysa, O ZAMAN mantıken bir başka olgu da var olmalıdır. Bu mantıklı türevlere dayanarak bir dizi başka etkiye yöneliyorlar. Elbette öngörülen etkilerin var olup olmadığını sınamak en önemli çabayı oluşturuyor. Öngörüler giderek doğrulandığında bunların temelindeki hipotezin de doğru olduğu giderek açıklık kazanıyor. Özellikle Newton'un bunu yerçekimi yasasıyla ilgili anlatış tarzı çok etkileyici."
Julie cevabı biliyor, ama benden duymak istiyormuş gibi sordu. "Neden?"
"Her şey birbiriyle bağlanmaya başlıyor. Daha önce birbiriyle hiç bağlantısı olmadığını sandığımız şeyler arasında sıkı bağlar ortaya çıkıyor.

Tek bir ortak neden, aralarındaki farklar çok geniş bir olgular yelpazesine yol açan bir neden haline geliyor. Biliyor musun Julie, sanki düzen kaosun içinden çıkıyor. Bundan daha güzel bir şey olabilir mi?"

Gözleri parlamıştı. "Biliyor musun şu anda ne anlattın? Sokrat'ın diyaloglarını. Tam da bu şekilde kaleme alınmış, aynı ilişki söz konusu. EĞER… O ZAMAN. Aradaki tek fark, buradaki olguların maddeyle değil insan davranışlarıyla ilgili olması."

"İlginç, çok ilginç" dedim. "Benim alanımda, yönetim alanında hem maddenin hem de insanların davranışları söz konusu. Eğer aynı yöntem her ikisine de uygulanabiliyorsa, muhtemelen Jonah'ın tekniğinin temelinde de bu olmalı."

Bir süre düşündü. "Belki de haklısın. Ama eğer haklıysan, bahse girerim ki Jonah sana bu teknikleri öğretmeye başladığında bunların teknikten de öte şeyler olduğunu göreceksin. Bunlar düşünce süreçleri olmalı."

İkimiz de düşüncelere dalmıştık.

"Nerede kalmıştık?"

Cevap verdim. "Bilmiyorum. Aslına bakılırsa, bütün bu okumaların beni Jonah'ın sorusunun cevabına yaklaştırmadığı kanısındayım. Bana ne söylediğini hatırlıyor musun? 'Senden yönetim tekniklerini geliştirmeni istemiyorum, sadece bunların neler olduklarını belirle.' Oysa ben ikinci adıma atlıyor ve bunları geliştirmeye çalışıyorum. Yönetim tekniklerinin ne olduklarını belirlemek için ilk önce ihtiyaçların oluşması gerekir. İlk önce şu anda ne yaptığımı sınamalı ve sonra buradan yola çıkarak nasıl davranmam gerektiğini bulmalıyım."

39



İçeri girerken Fran'a sordum. "Mesaj var mı?" "Evet var" diyerek beni şaşırttı. "Bil Peach'ten. Seninle konuşmak istiyor."

Telefona sarıldım. "Merhaba Bill, ne var?"

"Biraz önce geçen ayın rakamlarını aldım. Tebrik ederim. Sözünde durdun. Buna benzer bir sonuca hiç tanık olmamıştım."

Memnun olmuştum. "Teşekkür ederim. Bu arada, Hilton Smyth'in fabrikasındaki sonuçlar nasıl?"

Güldü. "Hemen de lafı çevirmen gerekiyor. Hilton'un durumu pek iyi değil. Göstergeleri iyileşmeye devam ediyor, ama bilançosu kırmızı."

Kendimi tutamadım. "Sana bu göstergelerin yerel elverişliliğe dayandığını ve global manzarayla hiçbir şekilde bağdaşmadığını söylemiştim."

İçini çekti. "Biliyorum, biliyorum. Aslına bakarsan, bunun ben de farkındaydım, fakat benim gibi bir ihtiyarın kanıtları kâğıt üstünde siyah beyaz görmesi lazım. Evet, sonunda her şeyi gördüm."

Kendi kendime, "Nihayet" diye düşündüğüm halde sustum. "Şimdi ne olacak?"

"Seni bunun için aradım Alex. Dün bütün günü Nathan Frost'la birlikte geçirdim. Seninle aynı fikirde olduğu görülüyor, fakat söz ettiklerini anlayamadım." Bill oldukça karamsardı. "Şu 'satılmış olan malların maliyeti ve bunun türevleriyle ilgili her şeyi anladığımı sanıyordum. Ama dünden sonra, anlamadığım açıkça ortaya çıktı. Bana bütün bunları basit bir şekilde açıklayacak birisine ihtiyacım var. Anlıyor musun, bunu bana açıklaman gerekiyor."

"Bunu yapabilirim" dedim. "Aslında çok basit. Bu sadece…"

Sözümü kesti. “Hayır, telefonda olmaz. Nasıl olsa bir gün buraya gelmek zorundasın. Bir ay kaldığı için yeni görevinin ayrıntılarıyla tanışmalısın.”
“Yarın olur mu?”
“Tamam” dedi. “Alex, ayrıca bana Johnny Jons’a ne yaptığını da açıklamalısın. Etrafta dolaşıyor ve üretim maliyetlerimizin altında satarsak çok para kazanacağımızı iddia ediyor. Bu safsata!”
Güldüm. “Yarın görüşürüz.”

Bill Peach o çok değerli göstergelerinden vaz mı geçiyordu? Bu, herkese söylemem gereken bir şeydi. İnanamayacaklardı. Donovan’ın odasına gittim, yerinde yoktu. Stacey de görünmüyordu. İşletmeye inmiş olacaklardı. Fran’den kendilerini bulmasını istedim. Bu arada Lou’ya gidip haberi verecektim.
Stacey beni orada buldu. “Hey patron, bazı sorunlarımız var. Yarım saat sonra gelelim mi?”
“Dur bakalım. O kadar önemli olamaz, biraz bekle.”
Stacey bana katılmıyordu. “Korkarım ki çok önemli.”
“Neden söz ediyorsun?”
“Gene başladı. Bob ve ben yarım saat sonra odanda oluruz. Tamam mı?”
“Tamam” derken şaşkınlık içindeydim.
Lou’ya sordum. “Ne olduğunu biliyor musun?”
“Hayır” dedi. “Sadece Stacey’le Bob’un geçen hafta işi hızlandırmaya çabaladıklarını biliyorum.”
“Sahi mi?”

Bob son durumu özetledi. “Uzun lafın kısası, on iki çalışma merkezinde planlanmamış bir gecikme söz konusu.”
Stacey devam etti. “Durum kontrolden çıktı. Dün siparişlerden bir tanesi zamanında sevk edilemedi. Bugün üç tanesi daha gecikecek. Ralph’e göre, ay sonuna kadar siparişlerimizin yüzde yirmisinin sevkıyat tarihleri gecikecek; üstelik bir iki gün de değil...”
Kala kalmıştım. Birkaç gün sonra bu korkunç canavar her şeyi berbat edecekti. İstikrarlılık da kötü bir şeydi. Müşteriler kendilerini stoklarla ya da zaman tamponlarıyla korurdu. Ama şimdi onları şımartmıştık. Bizim iyi performansımıza çoktan alışmışlardı.
Durum tahmin ettiğimden de kötüydü. Bu, fabrikayı felakete sürüklüyebilirdi.

Ne olmuştu? İşler nerede sarpa sarmıştı?

Sordum. “Bu nasıl oldu?”

Bob konuşmaya başladı. “Size söylemiştim, 49318 sayılı sipariş takılıp kaldı, çünkü…”

Stacey sözünü kesti. “Hayır Bob, önemli olan ayrıntılar değil. Sorunun özüne bakmalıyız. Alex, işleyebileceğimizin üzerinde sipariş kabul ettiğimizi düşünüyorum.”

“Bu açık” dedim. “Ama nasıl oldu? Darboğazların yeteri kadar kapasiteye sahip olup olmadığını kontrol ettiğimizi sanıyorum. Ayrıca sorunlu öteki yedi çalışma merkezini de gözden geçirdik. Acaba hesaplarımızda mı bir hata yaptık?”

Bob yanıtladı. “Muhtemelen.”

Stacey’nin cevabı, “Pek sayılmaz” oldu. “Kaç kere kontrol ettik.”

“Peki o zaman?”

Bob, “Ne olduğunu bilmiyorum” dedi. “Ama önemi yok. Derhal bir şeyler yapmalıyız, hem de çok çabuk.”

Oldukça sabırsızlanmıştım. “Evet ama ne? Bu duruma yol açan şeyin ne olduğunu bilmediğimiz sürece sağa sola saldırmaktan başka bir şey yapamayız. Eskiden böyle yapardık. Sanıyorum bir şeyler öğrendik.”

Tepki göstermemelerini onayladıkları anlamına alarak sözlerimi sürdürdüm. “Lou ve Ralph’i çağırıp toplantı odasına gidelim. Kafa kafaya verip gerçekte ne olup bittiğini ortaya çıkaralım.”

On beş dakika sonra Lou, “Şu verilere bir göz atalım” dedi. “Bob, bu kadar çok fazla mesainin gerekeceğinden emin misin?”

Bob’un yanıtı acıydı. “Son günler, fazla mesai yapsak bile sevkıyat tarihlerinde gecikeceğimizi gösterdi.”

Lou hiç de memnun görünmüyordu. “Anlıyorum. Ralph, fazla mesaiye rağmen ay sonuna doğru pek çok siparişte gecikmeye maruz kalacağımıza emin misin?”

“Bu karmaşayı çözmek için akıllıca bir yöntem bulamazsak, sonumuz bu olacak.” Ralph sözlerinden çok emindi. “Size bu gecikmelerin kaç paraya patlayacağını da söyleyebilirim. Bob ve Stacey’nin ne kadar fazla mesai yapılacağı ve hangi siparişlerin sevk edileceği hakkında verecekleri karara göre, bu meblağ aşağı yukarı bir milyon doları bulacak.”

Lou, “Bu çok kötü” dedi. “Öngörümü yeniden değiştirmem gerekiyor.”

Lou'ya yiyecekmiş gibi baktım. Bundan daha kötüsünü yapamazdı. Öngörüyü değiştirmek!

Buz gibi bir sesle konuştum. "Esas konuya gelelim mi?" Hepsi birden bana döndü.

"Söylediklerinizi dinlerken büyük bir sorunla karşı karşıya olmadığımızı düşündüm. Ağzımıza çiğneyemeyeceğimiz kadar büyük bir lokma aldığımız açık. Yapmamız gereken bunun ne kadar fazla olduğunu tespit etmek ve ondan sonra konuşmak. Bu kadar basit."

Lou başıyla onayladı. Bob, Ralph ve Stacey anlamamış gibi bana bakmaya devam ediyorlardı. Hatta saldıracakmış gibi bakıyorlardı. Söylediklerimde yanlış bir şey olmalıydı, ama bunun ne olduğunu bilmiyordum.

"Ralph, darboğazlarımızdaki aşırı yük ne kadar" diye sordum.

Kestirip attı. "Darboğazlarımızda aşırı yük söz konusu değil."

Özetledim. "Orada sorun yoksa, o zaman…"

Stacey sözümü kesti. "Bunu kastetmedi."

"Anlamadım" dedim. "Eğer darboğazlarda aşırı yük yoksa…"

Stacey yüzünde boş bir ifadeyle konuştu. "Zaman zaman darboğazlar aç kalıyor. Sonra önlerine büyük dalgalar halinde iş geliyor."

Bob devam etti. "Bu durumda fazla mesai yapmaktan başka çare bulamıyoruz. Bu, bütün fabrika için geçerli. Darboğazlar sanki sürekli hareket halindeler."

Sessizce oturuyordum. Şimdi ne yapacaktık?

Sessizliği Stacey bozdu. "Aşırı yükleri belirleyebilmek bu kadar kolay olsaydı, sorunu hemen çözebileceğimizi düşünemedin mi?"

Haklıydı. Onlara daha fazla güvenmeliydim.

"Özür dilerim" diye mırıldandım.

Bir dakika kadar sessizce oturduk. Sonra Bob konuşmaya başladı. "Öncelikleri değiştirmekle ve fazla mesai yapmakla işin altından kalkamayız. Bunu kaç gündür deniyoruz. Bazı siparişleri böylelikle kurtarabiliriz, ama bu bütün fabrikayı kaosa sürüklüyor ve çok daha fazla sayıda sipariş tehlikeye giriyor."

Stacey onayladı. "Doğru, kaba kuvvet kullanmak bizi gittikçe daha fazla batırıyor. Bu yüzden bu toplantıyı talep ettim."

Eleştirilerini kabul ettim.

"Pekâlâ arkadaşlar, konuya sistematik açıdan yaklaşmamız gerektiği açık seçik ortada. Nereden başlamamız gerektiği konusunda fikri olan var mı?"

Ralph tereddütlü bir sesle konuştu. "Belki de darboğazın nerede olduğunu araştırarak başlayabiliriz."

Bob itiraz etti: "Ne işe yarayacak? Şimdi tam tersi bir durum söz konusu. Sürekli hareket halinde olan pek çok darboğazımız var." Bunu daha önce de tartışmış oldukları görülüyordu.

Ne benim ne de ötekilerin, hiçbirimizin bir önerisi yoktu. Ralph'in önsezilerine sığınmaya karar verdim. Geçmişte bu işe yaramıştı.

Ralph'e dönerek, "Lütfen devam eder misin?" dedim.

Tahtaya gitti ve silgiyi aldı.

Bob protesto etti. "Sakın beş adımı silmeye kalkma" dedi.

Ralph sinirli sinirli güldü. "Bize pek fazla yararı olduğu söylenemez." Okudu. "Sistemdeki kısıtlamaları bul. Şu andaki sorun bu değil. Şu andaki sorun darboğazların sürekli hareket halinde olması."

Neyse ki silgiyi bırakıp tahtayı çevirdi. Bir sürü daire çizdi.

Açıklamaya başladı. "Her bir dairenin bir çalışma merkezini gösterdiğini varsayın. İş akışı soldan sağa doğru gidiyor." Dairelerden birinin ortasına kocaman bir X yazdıktan sonra, "şimdi bunun darboğazlarımızdan bir tanesi olduğunu kabul edelim" dedi.

Bob imalı imalı, "Çok güzel, peki sonra?" dedi.

Ralph soğuk bir şekilde devam etti. "Şimdi Felâket'i bu resmin içine yerleştirelim. Felaketin doğrudan darboğaza vurduğunu kabul edelim."

Bob patladı. "O zaman sövüp saymaktan başka bir şey yapılamaz. Akım-faydası yiter gider."

Ralph, "Doğru" dedi. "Ama Felaket darboğazdan önceki yerlere vurursa, ne olur? Bu durumda darboğaza gelen akış geçici olarak durur ve darboğaz aç kalır. Bizim başımıza gelen de bu, öyle değil mi?"

Bob azımsadı. "Pek öyle değil. Hiçbir zaman bu şekilde çalışmadık. Darboğazın önünde bir miktar stok birikmesini sürekli sağlıyoruz. Bu nedenle yukarıdaki kaynaklardan birisi bir süre için durduğu zaman darboğaz çalışmasını sürdürebiliyor. Aslına bakarsan Ralph, o kadar çok stokumuz vardı ki sahaya malzeme sürmeyi kesmek zorunda kaldık. Bak, bilgisayarınla senin de yaptığın aslında bu. Ezbere bildiğimiz bir şeyi neden tekrar tekrar çiğneyelim?"

Ralph gidip yerine oturdu. "Sadece, darboğazların önünde ne kadarlık bir stokun birikmesine izin vermeliyiz, bunu biliyor muyuz diye merak etmiştim."

Stacey araya girdi. "Bob, Ralph haklı."

Gücenmiş olan Ralph, “Tabii haklıyım” dedi. “Her bir darboğazın önünde üç günlük stok bulunmasını istedik. Ben de malzemeyi darboğazın önünde olması gereken tarihten iki hafta önce serbest bırakmaya başladım. Bu sürenin çok fazla olduğu ortaya çıktı. Bu nedenle bir haftaya indirdim, her şey düzeldi. Oysa şimdi durum berbat.”

Bob konuştu. “O zaman artır.”

Ralph umutsuzca, “Yapamam” dedi. “Bu bizim söz verdiğimiz imalat süremizi uzatır.”

Bob kükredi. “Ne fark eder? Her durumda verdiğimiz sözü tutamıyoruz.”

Tartışmayı kestim. “Durun, durun. Kesin bir önlem almadan önce durumu daha iyi anlamak istiyorum. Ralph, senin çizdiğin resme geri dönelim. Bob’un vurguladığı gibi, darboğazların önünde biraz stok biriktiriyoruz. Şimdi Felaket’in darboğazdan biraz önce vurduğunu kabul edelim, o zaman ne olur?”

Ralph yanıtladı. “O zaman darboğaza giden parça akışı durur, ama darboğaz tam önünde birikmiş olan stoku kullanarak çalışmaya devam eder ve tabii ki bu stoku eritir. Yeniden çalışabilmesi için yeteri kadar stok hazırlamazsak, darboğaz boş kalır.”

Stacey araya girdi. “Burada uymayan bir şey var. Biraz önce söylediğine göre, darboğazın kesintisiz çalışmasını, hattın başlarında bulunan bir engelin yaratacağı zaman boşluğu kadar stok biriktirerek garanti altına alıyoruz.”

Ralph, “Doğru” dedi.

Stacey sordu. “Bunun bir açıklama olmayacağını göremiyor musunuz?”

Ralph anlamamıştı. “Neden?” Ben de anlamamıştım.

Stacey izah etti: “Çünkü hattın başlarındaki sorunu aşma süresi değişmediği için son zamanlarda önemli afetler yaşamadık. Eğer stok daha önce darboğazları koruyacak miktardaysa, şimdi de korumaya yeter. Hayır Ralph, bu yetersiz stoktan kaynaklanan bir sorun değil. Sorun darboğazların hareket etmeye başlamış olması.”

“Sanıyorum haklısın.”

Ralph Stacey’nin söylediklerine ikna olmuştu, ama ben farklı düşünüyordum.

“Bütün bunlara rağmen Ralph’in haklı olduğunu düşünüyorum” dedim. “Onun düşüncesini biraz daha öteye götürelim. Hattın başlarındaki bir kaynağın durması halinde, darboğaz stok eritmeye başlıyor, demiştik. Sorun giderildikten sonra hattın başındaki bütün kaynaklar ne yapmalılar?

Hatırlayın, emin olabileceğimiz bir şey varsa, o da yeni bir engelin ortaya çıkacağıdır."

Stacey araya girdi. "Bu durumda hattın başındaki bütün kaynaklar yeni bir engel çıkmadan önce darboğazın önündeki stoku yeniden yaratmak zorundalar. Fakat sorun nedir? Bunlara yetecek kadar malzemeyi serbest bırakıyoruz."

"Beni endişelendiren malzeme değil" dedim. "Sorun kapasitede. Bakın, durmaktan kaynaklanan sorun giderildikten sonra, hattın başındaki kaynaklar sadece darboğazın o andaki tüketimi için değil, aynı zamanda stoku için de imalat yapmak zorundalar."

Bob atıldı. "Bu doğru. Demek ki darboğaz olmayan makineler darboğazlardan daha fazla kapasiteye sahip olmalı. Ş*imdi* anlıyorum. Hem darboğazlarımızın hem de darboğaz olmayan makinelerimizin bulunması bizim fabrikayı kötü tasarımlamamızdan kaynaklanmıyor. Bu bir mecburiyet. Eğer hattın başlarındaki kaynaklar ek kapasiteye sahip olmazsa, bir tek makineyi bile azami değerlendiremeyiz. Ve tabii açlık baş gösterir."

Ralph, "Evet" dedi. "Ama bu durumda ne kadarlık ek kapasiteye ihtiyacımız olduğu sorusu ortaya çıkıyor."

Ralph'i kibarca, "Hayır, sorun bu değil" diye düzelttim. "Tıpkı bir önceki 'ne kadar stoka ihtiyacımız var?' sorusu gibi, bu da aslında gerçek soru değil."

Stacey düşünceli bir sesle, "Anlıyorum" dedi. "Sorun denge sorunu. Darboğazların önünde ne kadar çok stok birikmesine izin verirsek, hattın başındaki kaynaklar da yetişmek için o kadar zaman kazanır ve böylece daha az ek kapasiteye ihtiyaç duyarlar. Ne kadar çok stok olursa, o kadar az ek kapasite gerekir. Bunun tersi de geçerlidir."

Bob devam etti. "Şimdi ne olup bittiği açıkça ortaya çıktı. Aldığımız ek siparişler hiçbir kaynağı yeni bir darboğaza dönüştürmedi, ama darboğaz olmayan makinelerin ek kapasitesini büyük ölçüde azalttı. Biz ise darboğazların önündeki stoku artırmak suretiyle bunu dengelemedik."

Herkes onayladı. Her zamanki gibi, belirginleşen cevap sağduyuya dayanıyordu.

Bob'a döndüm. "Peki Bob, ne yapmamız gerektiğini düşünüyorsun?"

Biraz düşündü. Biz bekliyorduk.

Sonunda Ralph'e döndü. "Son derece kısa teslim süreleri verdiğimiz siparişlerin sayısı pek fazla değil. Bu siparişlerin hangileri olduğunu tespit

edebilir misin?”
Ralph, “Hiç sorun değil” dedi.
Bob devam etti. “Peki bu siparişler için malzemeleri bir hafta önce serbest bırakmaya devam et. Bütün öteki siparişler için ise malzemelerin serbest bırakılma süresini iki hafta öncesine al. Bunun yeterli olmasını umalım. Şimdi hem darboğazların hem de montajın önündeki stoku yeniden artırmak zorundayız. Stacey, fabrikayı buna ayarlamak üzere gerekli önlemleri al. Hem fabrikanın hem de bütün darboğaz olmayan makinelerin hafta sonunda çalışması gerekiyor. Hiçbir özür kabul etmiyorum, acil bir durum söz konusu. Pazarlamaya haber vereceğim. Bizden yeni bir haber almadan önce dört haftadan daha kısa teslim süreleri vermesinler. Bu bizim yeni kampanyamızı olumsuz yönde etkileyecek, ama ne yapalım, gerçek bu.”
Gözlerimin önünde devir teslim töreni fiilen gerçekleşmişti. Yeni patronun kim olduğu artık besbelliydi. Hem gurur duydum, hem de kıskandım.

Luo’yla birlikte odama giriyorduk. “Bob işi gayet güzel devraldı. En azından cephenin bu kısmı koruma altında.”
Ona katıldım. “Evet, ama onu ilk bağımsız eyleminde olumsuz yönde kararlar almak durumunda bırakmış olmak hiç de hoşuma gitmiyor.”
Lou merak etmişti. “Olumsuz mu? Olumsuz demekle neyi kastediyorsun?”
Cevap verdim. “Almak zorunda olduğu kararlar ters yönde. Tamam, başka şansı yok, başka bir şey yapsaydı daha da kötü olurdu, ama…”
“Alex, bugün belki sol tarafımdan kalkmışım. Ama gerçekten anlamıyorum. Ters yönde demekle neyi kastediyorsun?”
Olup bitenlere sinirlenmiştim. “Farkında değil misin? Pazarlamaya gidip dört haftalık teslim süreli teklif verilmesini istemelerinin yaratacağı kaçınılmaz etkiyi düşünebiliyor musun? Hatırla, daha iki hafta önce gidip onları iki haftalık teslim sürelerine zor ikna etmiştik. O zaman bize inanmamışlardı. Şimdi bütün bunlar satış kampanyasını etkileyecek.”
“Peki ne yapabiliriz?”
“Muhtemelen hiçbir şey. Bu sonucu değiştirmeyecek. Gelecekte akım-faydası azalacak.”
Lou, “Anlıyorum” dedi. “Bütün bunların dışında fazla mesai çok arttı. Fabrikanın bütün bir hafta sonu çalışması üç ay için ayrılmış olan fazla mesai bütçesini tüketecek.”

“O bütçeyi boş ver” dedim. “Bob’un rapor vereceği zaman bölümün başkanı ben olacağım. Fazla mesainin artması işletme giderlerini artırıyor. Akım-faydasının azalmasıyla birlikte işletme giderlerinin artması ve tamponların fazlalaşması envanterin artması anlamına geliyor. Her şey gitmesi gereken yönün tersine gidiyor.”

“Evet” diye onayladı.

“Bir yerde hata yaptım” dedim. “Bu hata şimdi bizi geri çekiyor. Biliyor musun Lou, hâlâ ne yaptığımızı bilmiyoruz. Görüş mesafemiz bir köstebeğinki kadar. Planlayacağımız yerde tepki gösteriyoruz.”

“Ama eskisine göre çok daha iyi tepki gösterdiğimizi kabul et.”

“Bu rahatlatıcı değil Lou. Eskisine oranla daha hızlı çalışıyoruz. Sanki sadece dikiz aynasına bakarak araba kullanır gibi olduğumuzu düşünüyorum. Rota düzeltmelerini çok geç olduğunda, son dakikada yapıyoruz. Bu yetmez. Bu kesinlikle yetmez.”

40



Lou'yla birlikte merkezden geri dönüyorduk. Son iki haftadır her gün merkeze gidiyorduk. Moralimiz pek yüksek sayılmazdı. Artık bölümde ne olup bittiğini biliyorduk. Manzara hiç de iç açıcı değildi. Tek parlayan yer benim fabrikamdı. Hayır, artık bunu da söyleyemezdim. O artık Donovan'ın fabrikasıydı. Ve ona parlak nokta demek, durumu küçümsemek olurdu. Fabrikamız gerçek bir kurtarıcıydı.

Donovan müşteriler şikâyete başlamadan önce her şeyi kontrol altına almayı başarmıştı. Satış elemanlarımızın güvenini yeniden kazanması biraz zaman alacaktı, ama benim de öte taraftan çekiştirmemle bu o kadar da uzun sürmeyecekti.

Fabrika o kadar iyiydi ki Lou ve ben bir süre uzak kalabilmiştik. Bölümdeki raporlar bize durumun oldukça iyi olduğu izlenimini vermişti. Ancak Donovan'ın fabrikasını ayırınca gerçek durum oraya çıkıyordu. Gerçek durum hiç iyi değildi. Aslına bakılarsa durum oldukça berbattı.

"Lou, yapmamamız gereken şeyi yaptığımızı düşünüyorum."

"Neden söz ediyorsun? Henüz bir şey yapmadık ki."

"Bir sürü veri topladık."

"Evet, sorun bu kadar çok veride. Hiç bu kadar berbat bir yer görmediğimi itiraf etmeliyim. Raporların en azından geriiletim ayrıntıları eksik. Bugün ne keşfettim biliyor musun? Son dönemlere ait alacaklarla ilgili hiçbir yazılı belge yok. Bununla ilgili bilgiler, inanır mısın, üç ayrı yerde dağınık halde duruyordu. Bu şekilde nasıl çalışılabilir?"

"Lou, önemli olanı gözden kaçırıyorsun."

"Sahi mi? Gereken özeni göstermek şartıyla alacaklarımızı en erken dört gün içinde toparlayabileceğimizi biliyor musun?"

Alaylı bir sesle konuştum. "Bu bölümü kurtarmaz."
Hınzırca gülümsedi. "Hayır, ama işe yarar."
"Yarar mı dersin?"
Lou'nun susması üzerine ben devam ettim. "İşe yarayacağına gerçekten inanıyor musun? Bak Lou, ne öğrendik? Bu yeni göreve talip olurken ne söylediğini hâlâ hatırlıyor musun?"
Şaşırmıştı. "Neden söz ettiğini bilmiyorum. Yanlış olduğu açık seçik ortada olan hususları düzeltmemi istemiyor musun?"
Ne kastettiğimi ona nasıl açıklayacaktım? Tekrar denedim.
"Lou, alacakları dört gün içinde toparlamayı başardığını farz et. Peki bu akım-faydasını, envanteri ve işletme giderlerini ne kadar iyileştirebilir?"
"Tümü bir miktar iyileşir" dedi. "Ama esas etkisi nakit akışına olacak. Dört günlük nakit akışını küçümseme. Ayrıca bölümü iyileştirmek bir dizi küçük adım gerektiriyor. Herkes üzerine düşeni yaparsa, hep birlikte düzeltiriz."
Konuşmuyor, arabayı sürüyordum. Lou'nun söyledikleri makuldü, ama gene de bir şekilde yanlış olduğunu düşünüyordum. Tümüyle yanlıştı.
"Lou bana bir konuda yardımcı ol. Bölümü düzeltmenin bir sürü küçük iyileştirmeye bağlı olduğunu biliyorum, ama…"
"Ama ne" diye sordu. "Alex, çok sabırsızsın. Ne derler biliyorsun; Roma bir günde inşa edilmedi."
"Önümüzde yüzlerce yıl yok."
Lou haklıydı, ben çok sabırsızdım. Ama olmamam için bir neden var mıydı? Fabrikamızı sabırsız davranarak kurtarmamış mıydık? Ve sonra kavradım. Evet, pek çok küçük adım gerekliydi, ama durumu iyileştirmek için attığımız adımlarla yetinemezdik. Dikkatli bir şekilde hangileri üzerinde yoğunlaşacağımızı seçmeliydik, yoksa…
"Lou, sana bir şey sorayım. Bünye içinde envanter değerlendirme tarzımızı değiştirmek ne kadarlık bir zaman alır?"
"Mekanik çalışma sorun değil. Bu, birkaç gün içinde biter. Ama bu değişikliğin açıklanması, bunun yöneticilerin günlük kararlarını etkilemesi daha farklı… Yoğun çaba gösterirsek, birkaç hafta alır, diyebilirim."
Artık sağlam zemin üzerindeydim.
"Bölümün şu anda elinde birikmiş olan bitmiş ürünlerin stok olarak değerlendirilmesinin etkisi ne olur?"
"Çok önemli bir etkide bulunur."
Israr ettim. "Ne kadar önemli? Bana bir rakam verebilir misin?"

“Korkarım hayır. Yaklaşık bir şey bile söyleyemem.”

“O zaman birlikte araştıralım. Bölümün elinde birikmiş olan bitmiş ürünleri fark ettin mi?”

“Evet, fark ettim” dedi. “Fakat neden şaşırdın? Bunu bekliyorduk. Satışlar azalmış, kârı yüksek gösterme baskısı artmıştı. Bu nedenle bitmiş ürün envanterini yüksek göstererek hayali envanter kârları yaratmışlar. Ne demek istediğini anlıyorum. Bitmiş üründeki artışı stokları değerlendirme tarzımız açısından bir gösterge olarak ele alabiliriz. Vay canına, yaklaşık yetmiş gün.”

“Harikulade” dedim. “Bunu alacakların dört günüyle bir karşılaştırsana. Neyin üzerinde çalışmalıyız? Daha da önemlisi, bunun akım-faydası üzerindeki etkisi nedir sorusunun üzerinde duruyorum.”

“Pek fazla etkisi olmaz” cevabını verdi. “Nakit akışı, stoklar ve işletme giderleri üzerindeki etkisini görebiliyorum, ama akım-faydasına yapacağı katkıyı anlamıyorum.”

Acımasızca konuştum. “Göremiyor musun? Bize gelen yeni modeller geliştirmememiz gerektiğiyle ilgili direktifin nedeni sence neydi? Hatırlıyor musun?”

Alçak bir sesle, “Evet” dedi. “Yeni modellerin hazırlanması, stokta bulunan bütün eski modelleri ıskartaya çıkaracaktı. Bu ise bilançoya ağır bir darbe indirirdi.”

“Bu yüzden yeni ürün yerine eski malzemeleri sunmaya devam ediyoruz. Böylece pazar payımızı kaybediyoruz, ama bu zarar etmekten daha iyi. İşte akım-faydasına yaptığı etki bu.”

“Şimdi anlıyorum. Haklısın. Ama Alex biliyor musun, biraz ek çabayla her ikisini de halledebilirim. Hem stokları ele alış tarzımız üzerinde çalışabilir, hem de aynı zamanda alacaklara daha fazla ilgi gösterebilirim.”

Lou hâlâ anlamamıştı, ama ben artık ne yapmam gerektiğini biliyordum.

“Fabrika göstergeleri ne durumda” diye sordum.

İçini çekti. “Pandora’nın kutusu gibi.”

“Buradaki zarar ne kadar? Dört günlük alacaklardan biraz daha mı fazla? Peki, satış bölümünün fırsatları biçimsel ‘üretim maliyeti’ ve arzu edilir sınırlara göre değerlendirmeyi sürdürmesinin etkisi ne olacak? Daha da kötüsü, ya her şeyi değişken maliyetlerin üzerinde satmaya kalkışırlarsa? Bunun yaratacağı tahribat ne kadar olur? Bizimle öteki bölümler arasındaki transfer ücretleri ne kadar? Bu gerçek bir katil. Daha sayayım mı?”

Elini havaya kaldırarak, “Dur, yeter” dedi. “Sonunda yapacağını yaptın. Alacaklar sorununa yönelmemin nedeni, en azından bu konuda ne yapacağımı bilmemdi. Ama öteki konularda…”

“Korkuyor musun” diye sordum.

“Doğrusunu söylemem gerekirse, evet.”

“Ben de, ben de” diye mırıldandım. “Nereden başlamalıyız? Nasıl devam etmeliyiz? İlk önce hangi konuya yoğunlaşmalıyız ve neyi ikinci olarak ele almalıyız? Bütün bunlar insanı eziyor.”

Lou, “Bir prosese ihtiyacımız var” dedi. “Bu, açık seçik ortada. Bizim geliştirdiğimiz beş adımlık prosesin yanlış çıkması çok kötü. Hayır! Bir dakika Alex, bu doğru değil. Sonuçta sorun hareket halindeki darboğazlar değildi. Sorun, mevcut darboğazları yeteri kadar korumamış olmamızdan kaynaklanıyordu. Belki de bu beş adımlık prosesi kullanabiliriz.”

“Nasıl yapacağımızı bilemiyorum, ama denemeye değer. Fabrikaya gidip biraz üzerinde çalışalım mı?”

“Gidelim. Bazı telefon görüşmeleri yapmam gerekiyor, ama önemli değil.”

Birden, “Hayır” dedim, “bu akşam doluyum.”

“Haklısın” dedi. “Önemli, ama acil değil. Yarını bekleyebilir.”

Lou tahtaya bakarak okudu. “Sistemdeki kısıtlamaları bul. Bunu ilk adım olarak kabul ediyor muyuz?”

“Bilmiyorum” dedim. “Bunu yazmamızı gerektiren mantığı tekrar sınayalım. Ne olduğunu hatırlıyor musun?”

Yanıtı, “Kabaca” oldu. “Akım-faydasını bir numaralı ölçüt kabul etmekle ilgili bir şeydi sanıyorum.”

İtiraz ettim. “Korkarım ki bu yeterli değil. En azından analizimizin bu erken aşamasında yetmez. Tekrar ele alalım. İlk ilkeler açısından bakalım.”

“Ben de bundan yanayım” diye homurdandı, “ama ilk ilkelerle neyi kastediyorsun?”

“Bilmiyorum. Duraksamadan kabul edebileceğimiz kadar esaslı olmalılar.”

“Güzel. Sana bir tanesini söyleyeyim. Her örgüt bir amaç üzerine kurulmuştur. Bu örgütü biz sadece var olması için oluşturmadık.”

Güldüm. “Doğru söylüyorsun. Bazı örgütlerde bunu unutan bazı kişiler tanıyorum.”

“Washington’u mu kastediyorsun?”

“Onu da. Kendi şirketimizi kastetmiştim, ama önemi yok. Devam edelim. Başka bir temel olgu da her örgütün birden daha fazla insandan meydana geldiğidir; aksi halde buna örgüt denilemez.”

Lou onayladı. “Doğru, ama bunun önemini göremiyorum. Örgütlerle ilgili olarak sana daha pek çok yorum yapabilirim.”

“Evet, yapabilirsin, ama şimdiden çıkartabileceğimiz sonuca bak. Eğer örgütler bir amaç üzerinde kurulmuşsa ve her örgüt birden fazla kişiden meydana geliyorsa, o zaman örgütün amacı birden fazla kişinin eşzamanlı çabasını gerektirir.”

“Bu makul görünüyor” dedi. “Aksi takdirde bir örgüt oluşturmak gerekmezdi. Bireylerin çabası yeterli olurdu. Peki sonra?”

Devam ettim. “Eğer eşzamanlı çabalara ihtiyacımız varsa, o zaman bir kişinin örgütün amacına yapacağı katkı ötekilerin katkısıyla sıkı sıkıya bağlıdır.”

“Evet, bu da açık seçik ortada.” Acı bir gülümsemeyle ekledi. “Bizim ölçüt sistemimiz dışında herkes açısından böyle.”

Bütün kalbimle katıldığım halde, son sözlerini dikkate almadım. “Eğer eşzamanlı çabalar gerekiyorsa ve bir halkanın katkısı diğer halkaların katkısıyla sıkı sıkıya bağlıysa, örgütlerin sadece üst üste konmuş halkalardan ibaret olmayıp bir zincir meydana getirdikleri olgusunu gözden kaçıramayız.”

Beni düzeltti. “Ya da en azından bir kafes gibi.”

“Evet, ama kafes birbirinden bağımsız halkalardan meydana geliyor. Örgüt ne kadar karmaşıklaşırsa, farklı halkalar arasındaki bağımlılık ne kadar artarsa, bağımsız halka sayısı da o kadar azalır.”

Lou bu konuya çok fazla zaman ayırma yanlısı değildi. “Sen öyle diyorsan, öyledir. Ama bu o kadar önemli değil. Önemli olan biraz önce söylediğin gibi, örgütlerin halkalardan oluşan bir zincir gibi ele alınması gerektiği. Buradan yola çıkabilirim. Bir zincirin gücünü en zayıf halka belirlediğine göre, bir örgütü iyileştirmek için atılması gereken ilk adım, en zayıf halkayı tespit etmektir.”

Düzelttim. “Ya da halkaları. Unutma, bir örgüt birbirinden bağımsız pek çok halkadan oluşabilir.”

Sabırsızca onayladı. “Evet, ama senin de söylediğin gibi, örgütlerimizin karmaşık olması nedeniyle bu bağımsız halkaların sayısı pek fazla değil. Peki Alex, ölçütleri ne yapacağız?”

Şaşırmıştım. “Ölçütler mi? Bu da nereden çıktı?”

“Dün seninle bölümün önündeki en büyük engelin çarpıtılmış ölçütler olduğu konusunda mutabık kalmamış mıydık?”

Bob Donovan haklıydı, Lou kesinlikle ölçütlere takılıp kalmıştı. Dikkatli bir şekilde devam ettim. “Elbette bunlar büyük bir sorun. Ama sınırın bu olmadığından eminim.”

Lou şaşırmıştı. “Emin misin?”

Kesin bir edayla, “Evet” dedim. “Ürünlerimizin çoğunun rakiplerinkilere oranla eski olmasının önemli bir sorun olmadığını mı düşünüyorsun? Mühendislik bölümünün hiçbir projeyi zamanında bitirmemeyi doğal bir kuralmış gibi gösteren yaklaşımının daha büyük bir sorun olduğunun farkında değil misin? Peki ya pazarlama? Durumu tersine çevirecek bir pazarlama planına rastladın mı?”

Homurdandı. “Hayır. Aslına bakarsan, uzun erimli planlamayla ilgili olarak gördüklerimin tümünü, kelimenin tam anlamıyla, ‘tuvalette uzun oturmak’ denilebilir.”

Havaya girmiştim. Bugün bana sorunların ne olduğunu sormak, baraj kapağını açmaya benziyordu. “Bekle Lou, daha bitirmedim. Merkezde yerleşmiş olan anlayışa ne diyorsun? Suçu başkasına yükleme anlayışını kastediyorum. Fark ettin mi, ne zaman bir şeyin iyi gitmediğini söylesek, herkes otomatik olarak suçu başkasının üstüne atıyordu.”

“Nasıl fark etmeyeyim? Tamam Alex, seni anladım. Her yerde çok önemli sorunlar var. Bölümümüzde birkaç tane değil, bir sürü kısıtlama söz konusu.”

“Gene de sadece birkaç kısıtlama olduğunda ısrarlıyım. Bölüm o kadar karmaşık ki çok az sayıda bağımsız halka var. Lou, şimdiye kadar ele aldıklarımızın birbiriyle çok yakından ilgili olduğunu fark ettin mi? Uzun erimli bir stratejinin olmaması, ölçütler, ürün tasarımında geri kalınmış olması, uzun imalat süreleri, topu başkasına atma yaklaşımı, atalet; bunların hepsi birbiriyle bağlantılı. Parmağımızı yaraya, bütün bunlara yol açan şeye basmalıyız. Kısıtlamayı tespit etmek için işte buna bakmalıyız. Bu kötü etkiler arasında seçim yapmak değil; bu, tümüne birden yol açan şeyi bulmak.”

“Peki bunu nasıl yapacağız? Bölümün kısıtlayıcılarını nasıl tespit edeceğiz?”

“Bilmiyorum” dedim. “Ama eğer bunu burada, fabrikamızda yapabildiysek, bölümde de yapamamamız için hiçbir neden yok.”

Biraz düşündükten sonra konuşmaya başladı. “Ben böyle düşünmüyorum. Burada şansımız yaver gitti. Fiziksel kısıtlamalarla, darboğazlarla baş etmek kolaydır. Ama bölüm düzeyinde ölçütlerle, politikalarla, prosedürlerle meşgul olacağız. Bunların pek çoğu davranış biçimlerine giriyor.”

Ona katılmıyordum. “Aradaki farkı göremiyorum. Burada da yukarıda saydıklarımızın tümüyle karşı karşıyaydık. Düşünsene bir kere, burada da kısıtlamalar hiçbir zaman makineler olmadı. Evet, biz bunlara fırın ve NCX-10 adını verdik, ama eğer bunlar gerçek darboğazlar olsaydı, biz bunlardan eskisine göre iki kat daha fazla ürünü nasıl alırdık? Akım-faydasını nasıl oldu da yeni makineler satın almadan artırabildik?”

“Evet, ama bunları çalıştırma tarzımızı ve bunun etrafındaki her şeyi değiştirdik.”

“İşte ben de bundan söz ediyorum. Çalıştırma tarzıyla ilgili hangi yönü değiştirdik?” Lou’nun sesini taklit ederek soruya kendim cevap verdim. “Ölçütüleri, politikaları, prosedürleri... Bunların çoğu davranışla ilgiliydi. Lou, gördün mü? Fabrikamızdaki gerçek kısıtlamalar makineler değil, politikalardı.”

“Evet, anlıyorum, ama gene de arada çok fark var” diye ısrar etti.

“Nasıl olur? Bana bir tane fark söyle!”

“Alex, beni köşeye mi sıkıştırmak istiyorsun? Çok önemli farklar bulunduğunu görmüyor musun? Eğer bu farklar olmasaydı, bölümdeki kısıtlamanın ne olduğuna ilişkin ipucunu nerede bulacağımızı kendimize sorar mıydık?”

Beni mahvetmişti.

“Affedersin, haklısın. Biliyor musun Lou, belki de fabrikada şansımız yaver gitti. Fiziksel sınırlamalar vardı ve bunlar dikkatimizi odaklandırarak gerçek politik kısıtlamalara yöneltmemize yardım etti. Bölümde ise, söz konusu olan bu değil. Orada yıllardan beri sürmekte olan bir kapasite fazlası söz konusu. Fevkalade bir şekilde israf ettiğimiz büyük bir mühendislik kaynağına sahibiz. Pazar eksikliği olmadığından da eminim. Sadece sahip olduğumuz şeylerden yararlanabilmek için birlikte nasıl davranmamız gerektiğini bilmiyoruz.”

Pasifize olmuştu. “Bu bizi gerçek soruya yaklaştırıyor. Bir sistemi kısıtlayan şeyi nasıl tespit edersin? En yıkıcı sonuçlar getiren yanlış politikaya nasıl odaklanabiliriz? Ya da senin deyiminle, çok sayıdaki

istenmeyen etkinin var olmasından sorumlu olan esas sorunu nasıl belirleyebiliriz?”

Onayladım. “Evet, kuşkusuz sorun bu.”

Tahtaya baktım ve ekledim. “Burada yazılı olanlar hâlâ geçerli. Birinci adım sistemi kısıtlayan şeyleri belirlemek. Artık biliyoruz ki bunu yapmak için bir teknik geliştirmek zorunlu. Lou, işte bu. Sonunda bulduk.”

Heyecanla ayağa kalktım. “İşte bulduk. Jonah’ın sorusunun cevabı bu. Hemen onu arayacağım. İlk cümlemi düşünebiliyor musun: Jonah, bana esas sorunu nasıl tespit edeceğimi öğret.”

Odadan çıkmak üzereyken Lou’nun sesini duydum. “Alex, bunun biraz erken olduğunu düşünüyorum.”

“Neden?” Elim kapı tokmağında kalakalmıştı. “İlk önce öğrenmem gereken şeyin bu olduğundan kuşkun mu var?”

“Hayır” dedi. “Bundan eminim. Sadece daha fazlasını sorman gerektiğini düşünüyorum. Esas sorunu bilmek yeterli olmaktan çok uzak.”

Durulmuştum. “Gene haklısın. Bu sadece uzun zamandan beri aramakta olduğum sorunun cevabıydı.”

Gülümsedi. “Şimdi anlıyorum, inan bana artık anladım.”

“Peki Lou, Jonah’tan başka ne öğretmesini isteyebilirim?” Yerime oturmuştum.

“Bilmiyorum” dedi. “Ama eğer bu beş adım geçerliyse, belki de sorman gereken bu beş adımı gerçekleştirmek için gerekli olan tekniklerdir. Bir teknik gerektiğini ortaya çıkarmış bulunuyoruz, neden öteki dört adımı da gözden geçirmiyoruz?”

Heyecanla, “Çok güzel bir fikir” dedim. “Hemen başlayalım.” Tahtadan okuyarak devam ettim. “İkinci adım sistemdeki kısıtlamaları nasıl kullanacağına karar ver. Bu bana bir şey ifade etmiyor. Yanlış bir politikayı nasıl kullanabilirsin?”

Lou bana katıldı. “Bu daha çok fiziksel bir kısıtlamayla ilgili olduğu, bizim ise politik kısıtlamalarla baş etmemiz gerektiği için, öteki adıma geçmeyi öneriyorum.”

Okudum. “Her şeyi yukarıdaki karara tabi kıl. Aynı şey geçerli. Eğer kısıtlama fiziksel değilse, bu adım da bir anlam taşımıyor. Dördüncü adım ise, ‘sistemdeki kısıtlamaları kaldır.’ Peki bununla ilgili olarak ne yapacağız?”

Lou sordu. “Sorun nedir? Yanlış bir politika saptamışsak, bunu değiştireceğiz.”

“Harika.” İmalı bir sesle devam ettim. “Son derece basitleştirdin. Politikayı değiştir! Peki neyle değiştireceksin? Hatalı politikanın yerine uygun bir politika bulmak o kadar kolay mı? Senin açından kolay olabilir, ama benim açımdan zor.”

Dişlerinin arasından gülümsedi. “Benim için de zor. Maliyet muhasebesinin doğru olmadığını biliyorum, ama yerine ne koyacağımı kesinlikle ortaya çıkarabilmiş değilim. Alex, insan hatalı bir politikayı ya da herhangi bir politikayı düzeltmek için ne yapar?”

“Kanımca, ilk önce bir çıkış yoluna sahip olmalısın. Jonah’ın sözünü ettiği yönetim teknikleri bu tür fikirleri ortaya çıkarma yeteneğiyle ilgili olmalı. Aksi takdirde faniler tarafından kullanılamazlardı. Biliyor musun Lou, Julie bunlara yöneldiğimde sadece tekniklerin değil, aynı zamanda düşünme süreçlerinin de söz konusu olacağını öngörmüştü.”

Lou onayladı. “Ben de böyle bakmaya başladım. Fakat çıkış yolu olacak fikirleri hareketlendirmek de tek başına yetmez. Bu fikrin bütün kötü etkileri gerçekten ortadan kaldırıp kaldırmayacağını sınamak daha da büyük bir sorun.”

Ekledim. “Üstelik yeni kötü etkilere de yol açmamalı.”

Lou kuşkuya düşmüştü. “Bütün bunlar mümkün mü?”

“Eğer tepki göstermek yerine planlamak istiyorsak, mümkün olmalı.” Konuşurken daha iyi bir yanıt aklıma geldi. “Evet Lou, mümkün olmalı. Bak, daha fazla sipariş almakla başımıza ne geldi? Fransa’dan aldığımız siparişin dolaysız sonucu olarak fabrikanın hiç de hoş olmayan iki hafta yaşamasına yol açıp iyi bir pazarlama kampanyasını bozduk ya da en azından geciktirdik. Eğer uygulamaya koymadan önce sistematik olarak düşünseydik, pek çok sorunu önlemiş olurduk. Sakın bana bunun imkânsız olduğunu söyleme. Bütün verileri biliyorduk. Ama oyunun başında bize rehberlik edecek ve bizi zorlayacak bir düşünme sürecine sahip değildik.”

Lou sordu. “Neyi değiştirmeliyiz?”

Bu soru dengemi altüst etti. “Ne dedin?”

“Eğer birinci düşünme süreci bizi ‘Neyi değiştirmek gerekiyor?’ sorusunun cevabına yöneltiyorsa, ikinci düşünme süreci de bizi ‘Ne ile değiştirmek gerekiyor?’ sorusunun yanıtına götürür. Ve üçüncü bir düşünme sürecinin gerekli olduğunu da şimdiden görebiliyorum.”

“Ben de” dedim. “Değişimi nasıl yapacağız?” Beşinci adımı göstererek ekledim. “Bölümde karşılaşacağımız ataletin miktarını dikkate alırsak, belki de son adım en önemli adımdır.”

Lou, “Öyle gözüküyor” dedi.

Ayağa kalkıp odada yürümeye başladım. “Ne istediğimizi anlıyor musun?” Duygularımı gemleyemiyordum. “Hem en temel şeyleri, hem de dünyayı talep ediyoruz.”

Lou sessizce, “Seni de kaybettik” dedi.

Durup ona baktım. “Talep ettiğimiz nedir? Üç basit soruya cevap verme yeteneği istiyoruz. ‘Neyi değiştireceğiz?’; ‘Ne ile değiştireceğiz?’ ve ‘Değişimi nasıl gerçekleştireceğiz?’ Aslına bakarsan, bir yöneticiden beklenilen en temel yetenekleri istiyoruz. Bir yönetici bu üç soruya cevap vermeyi bilemezse, ona yönetici denebilir mi?”

Lou’nun söylediklerimi izleyebildiğini fark edip devam ettim. “Aynı zamanda, son derece karmaşık bir ortamda tek bir temel soruna yoğunlaşmanın ne anlama geldiğini tasavvur edebiliyor musun? Yeni olumsuzluklar yaratmadan bütün olumsuz özellikleri ortadan kaldıracak çözümleri üretmek ve sınamak… Ve her şeyden önce, direniş değil, tam tersine, coşku yaratarak önemli bir değişikliği pürüzsüz gerçekleştirmek… Böylesi yetenekleri tahayyül edebiliyor musun?”

“Alex, sen bunu yaptın. Fabrikada senin gerçekleştirdiğin bu oldu.”

Cevap verdim. “Hem evet, hem hayır. Evet, burada bunu gerçekleştirdik. Ama Lou, Jonah’ın yönlendirmesi olmasaydı, bugün hepimiz iş arıyor olacaktık. Bize tavsiye vermeyi reddetmesinin nedenini şimdi anlıyorum. Jonah bunu bana açık seçik ifade etti. Bunu dışarıdan yardım almadan gerçekleştirmeyi öğrenmeliyiz. Bu düşünme süreçlerini öğrenmeliyim, ancak ondan sonra görevimi yerine getirmiş olurum.”

Lou, “Kendi Jonah’ımız olmalıyız ve olabiliriz de” dedi ve ayağa kalktı. Sonra, duygularını hiç açığa vurmayan bu adam beni şaşırttı. Elini omzuma attı ve “Seninle birlikte çalışmaktan gurur duyuyorum” dedi.

Eli Goldratt'ın inançlarından biri bir birey ya da kuruluşun amacının mutlak değerlerle tanımlanmaması gerektiğiydi. Bir amacın iyi bir tanımı bizi süregiden bir ilerleme yoluna sokan tanımdır. Bu tür bir amacın peşinden gitmek birden fazla, hatta pek çok atılımı gerektirir. Bu atılımları belirleme konumunda olabilmek için çevremizin temelini oluşturan kuralları tam anlamıyla kavramış olmamız gerekir. Dr. Goldratt Amaç'ı (The Goal) yazdıktan yirmi beş yıl sonra, Devlerin Omuzunda Yükselmek'i (Standing on the Shoulder of Giants) yazdı. Bu makalede operasyonların temelini oluşturan kuralları ortaya koydu. Bu makale burada onun anısına yayımlanmaktadır.

Devlerin Omuzunda Yükselmek[2]

Üretim kavramlarına karşı üretim uygulamaları
The Hitachi Tool Engineering örneği
Eliyahu M. Goldratt, 2008

Giriş

Yalın üretimin popülerliğini Toyota'nın başarısına kadar izlemek kolaydır. Toyota'nın başarısı inkâr edilemezdi. Toyota geleneksel lider—GM—kadar çok araba imal etmiş ve bunu kâr ederken yapmıştı. 2003 ile 2008 yılları arasında GM para kaybederken Toyota'nın satışlardan ortalama net kârı sektör ortalamasından %70 daha fazlaydı[1]. Toyota'nın başarısı tamamen Toyota Üretim Sistemine (TPS) atfedilir[2]. En azından Toyota yönetiminin kanaati budur—Toyota'nın resmi olarak beyan edilmiş bir numaralı meydan okuması TPS'yi şirketin DNA'sı olarak bir sonraki nesle aktarmaktır.

Toyota'nın Japonya'nın amiral gemisi olduğunu düşünürsek, Yalın'ın Japonya'da geniş çaplı olarak uygulanmasının beklenmesi gerekir. Durumun böyle olmaması ise şaşırtıcıdır. Japonya'da Yalın'ı imalatçıların yüzde 20'sinden azının uygulamakta olduğu genelde bilinir. Nasıl olur da böyle olur?

Uygulamayı denemediklerinden değil. Japonya'daki birçok şirket Yalın'ı uygulamak için çok ciddi çabalar harcamış ama başarısız olmuştur. Bunlardan biri de Hitachi Tool Engineering'dir. Onların Yalın'ı uygulamadaki yetersizlikleri bir ciddi çaba eksikliğiyle izah edilemez. Bu şirket Yalın'ı uygulamayı defalarca denemiş ancak üretim performansındaki bozulma onları üretimi daha geleneksel yollardan yönetmeye geri dönmeye zorlamıştır.

Keza, Japon sanayinde çoğunluğun Yalın'ı uygulamadığı olgusu yeterli bilginin eksikliğine dayandırılamaz. Toyota bilgisini paylaşmak konusunda fazlasıyla cömertti. Bu şirket tüm TPS bilgisini kamuya açtı ve hatta doğrudan rakiplerini fabrikalarını ziyaret etmeye davet edecek kadar ileri

gitti. Birçok başka şirket gibi Hitachi de mevcut olan bilgiyi kullanıyor ve mevcut en iyi uzmanların yardımını almaktan çekinmiyordu.

Bu şirketlerin Yalın'ı uygulamadaki başarısızlıklarının bir açıklaması vardır; Hitachi Tool Engineering gibi bir şirketin tarafsız herhangi bir gözlemcisi için görünür bir açıklama. Başarısızlık üretim çevrelerindeki temel farklılıklar sebebiyledir. Taiichi Ohno TPS'yi geliştirdiğinde bunu kuramsal olarak yapmadı; şirketi için geliştirdi. Ohno'nun geliştirdiği güçlü uygulamanın temelde farklı üretim çevrelerinde işlemeyebilmesi garip değildir. Fakat bu Ohno'nun çalışmasının başka çevreler için son derece değerli olamayacağı anlamına da gelmez. Ohno'nun birebir aynı durumla karşı karşıya olduğunu kavradığımızda, dehası iyice gözler önüne serilecektir. O zamanlar, üretimde devrim yaratan üretim sistemi Henry Ford'un geliştirdiği akış hattı yöntemiydi. Ford'un metodu sadece araç montajının tamamına yakınında değil, meşrubat ve mühimmat gibi çok farklı sektörlerde de kullanılmaktaydı. Ayrıca, o sıralarda akış hatlarının sadece talep edilen miktarların ekipmanın tek bir ürüne tahsisini gerekçelediği ortamlarda uygulanabileceği ve uygulanması gerektiği zaten kabul edilmişti. Üretim miktarları yeterince büyük olmadığında, hiç kimse hatları kullanma olasılığı üzerine kafa yormadı—Ohno hariç hiç kimse.

Ohno Ford'un sisteminin temelini oluşturan kavramların genelleyici olduğunu fark etti; onun uygulamasının belirli tip ortamlarla sınırlı olduğunu, ama kavramların evrensel olduğunu anladı. Ohno kavramlardan başlayacak açık vizyona, ekipmanı bir parçanın üretimine tahsis etmenin ekonomik olarak verimli olmadığı Toyota ortamı için elverişli bir uygulamayı tasarlayacak dehaya ve böyle bir uygulamayı gerçekleştirmenin önündeki büyük engellerin üstesinden gelme kararlılığına sahipti. Sonuç TPS'dir.

Doğru kavramları kullanmaktan çekinmek, daha da kötüsü, uygulamayı görünüşte çok farklı çevrelerde zorlamaya çalışmak yerine Ohno'nun izinden gitmeliyiz.

Bu makalede şunları sunacağız

- Akışın temel kavramları—Yalın'ın dayandığı kavramlar,
- Bu kavramların çok daha geniş bir çevre spektrumunda kullanılabilen *genelleyici* bir **uygulaması** ve
- Hitachi Tool Engineering'in bu daha geniş uygulamayla elde ettiği etkileyici sonuçlar.

Tarihsel Perspektif

İmalat sanayine iki büyük düşünür şekil vermiştir, Henry Ford ve Taiichi Ohno. Ford akış hatlarını getirmek suretiyle kitle üretiminde devrim yarattı. Ohno, kendi TPS'inde—tüm sanayiyi stok kavrayışını bir aktiften bir pasife değiştirmeye zorlayan bir sistemde—Ford'un fikirlerini bir sonraki düzeye taşıdı.

Ford'un başlangıç noktası, etkin üretim için esas olanın işlemlerden geçen ürünlerin toplam akışını iyileştirmeye odaklanmak olmasıydı. Akışı iyileştirme çabaları öyle başarılı oldu ki, 1926 yılına gelindiğinde, demir cevherini çıkartmaktan 5,000'den fazla parçadan oluşan tamamlanmış ve sevkiyat için hazır olarak trene bindirilmiş bir araba elde etmenin akış zamanı 81 saatti![3] Seksen yıl sonra, dünyadaki hiçbir araba üreticisi bu kadar kısa bir akış zamanını gerçekleştiremedi, hatta buna yaklaşamadı bile.

Akış, operasyondaki stoklar hareket ediyor demektir. Stok hareket etmediğinde, stok birikir. Stok birikimi yer işgal eder. Bu bakımdan, daha iyi bir akış elde etmenin sezgisel bir yolu stokun birikmesine izin verilen alanı sınırlamaktır. Daha iyi akış sağlamak için Ford her iki iş merkezi arasında üretim içi stoka ayrılan alanı sınırladı. Akış hatlarının esası budur—ilk akış hatlarının stoku bir iş merkezinden diğerine taşımak için hiçbir mekanik araca (örneğin konveyörler) sahip olmadıkları olgusuyla da doğrulanabileceği gibi.

Alanı sınırlamanın doğrudan bir sonucunun tahsis edilmiş alan dolduğunda onu besleyen işçilerin çalışmayı durdurmaları gerektiği olduğu fark edildiğinde, Ford'un yönteminin cüretkâr niteliği açığa kavuşacaktır. Bu nedenle, akışı sağlamak için Ford'un kısmi verimlilikleri hükümsüz kılması gerekti. Başka türlü ifade edecek olursak, akış hatları geleneksel akılla ters düşer; yani, etkin olma, her işçinin ve her iş merkezinin zamanın yüzde yüzünde meşgul olması geleneğiyle.

Kaynakların kesintisiz bir şekilde çalışmasını engellemenin operasyonun akım-faydasını (çıktısını) düşüreceği düşünülebilir. Ford sadece tahsis edilmiş alana sınırlama getirmekle yetinmiş olsaydı sonuç bu istenilmeyen etki olabilirdi. Ancak stokun birikimini kısıtlamaktan kaynaklanan bir diğer etki daha vardır. Bu akışı tehlikeye sokan gerçek sorunları—bir hattaki bir iş merkezi kısa bir süreden daha fazla üretmeyi durdurduğunda, çok geçmeden bütün hat durur—saptamayı görünür kılar. Ford görünen duraklamalarla ilgilenmek ve onları gidererek akışı daha iyi dengelemek için ortaya çıkan açık görünürlükten yararlandı[4]. Kısmi verimlilikleri

hükümsüz kılmanın ve akım-faydasını dengelemenin sonucunda olan şey üretilen işteki önemli artıştır. Henry Ford kendi zamanının herhangi bir otomobil üretim şirketininkine karşı işçi başına en yüksek akım-faydasını elde etti.

Özetle, Ford'un akış hatları aşağıdaki dört kavrama dayanır:

1. Akışı (veya eşdeğer olarak akış zamanını) iyileştirmek operasyonların öncelikli bir hedefidir.
2. Bu öncelikli hedef operasyonu ne zaman üretmeyeceği konusunda yönlendiren (fazla üretimi önleyen) pratik bir mekanizmaya çevrilmelidir.
3. Kısmi verimlilikler hükümsüz kılınmalıdır.
4. Akışı dengelemek için bir odaklanma prosesi uygulamaya konulmalıdır.

Ford gibi, Ohno'nun asıl hedefi, Toyota'nın ne yaptığı hakkındaki soruya verdiği yanıtta belirttiği gibi, akışı iyileştirmek—akış zamanını azaltmaktı:

Bizim bütün yaptığımız müşterinin bize siparişi verdiği andan nakit parayı aldığımız noktaya kadar olan zaman çizgisine bakmaktır. Biz o zaman çizgisini kısaltıyoruz. . .[5]

Ohno ikinci kavramı uygulama zamanı geldiğinde neredeyse aşılamaz bir engelle karşı karşıya kaldı. Tek bir ürün için talep yüksek olduğunda, Ford'un yaptığı gibi her parçayı üretmeye bir hattın atanması uygun görülebilir. Ama o zamanlar Japonya'da piyasanın talebi küçük miktarlarda çok çeşitli arabalaraydı. Bu nedenle, Ohno Toyota'da hat tahsisleri yapamadı. Daha önce de söylediğimiz gibi, bu durumla karşı karşıya kalan diğer tüm sektörler de hatları kullanmayı kesinlikle düşünmedi. Halbuki Ohno ekipman atanmadığında, her iş merkezi çeşitli parçalar ürettiğinde hatları kullanma fikrini kurcalıyordu. Bu durumda sınırlı alan mekanizmasını kullanmanın tıkanıklıklara yol açacak olması sorundu—ayrılmış alan zaten doluyken (besleme hatları çalışamaz haldedir) parçaların hepsi montaj için kullanılabilir değildir (montaj yapılamaz).

Ohno süpermarketlerden haberdar olduğunda (ABD'ye 1956 yılında yaptığı ziyaret sırasında hakiki bir süpermarket görmeden çok önce) çözümün farkına vardığını yazar. Hem süpermarketlerin hem de Toyota'daki besleme hatlarının çok çeşitli ürünleri yönetmesi gerektiğini kavradı. Süpermarketlerde, ürünler koridorları tıka basa doldurmuyor, onun

yerine malların çoğu arka taraftaki depoda tutuluyordu. Mağazanın içinde her ürüne sınırlı bir raf alanı ayrılmıştı. Bir ürün bir alışverişçi tarafından alındıktan sonra ancak, o ürüne tahsis edilmiş olan raf yerini yeniden doldurmak için arka taraftaki depodan ikmale başlanıyordu. Ohno'nun tahayyül ettiği şey Toyota'nın operasyonunu üretmeyeceği zaman yönetmesini mümkün kılacak olan mekanizmadır. Üretim içi stok üretmeyi kısıtlamak için iş merkezleri arasında tek bir sınırlı alan kullanmak yerine, spesifik olarak her parçadan birikmesine izin verilen miktarı sınırlamalıydı. Bu kavrayışa dayanarak Ohno Kanban sistemini tasarladı.

Kanban sistemi sayısız makale ve kitapta tarif edilmektedir. Bu makalede Ohno'nun temel kavramlara ne kadar sadık kaldığını göstermek için sadece özünü tarif edeceğim. Her iki iş merkezi arasında[6] ve her parça için ayrı ayrı olmak üzere belirli sayıda konteyner ve her konteyner içinde bulunacak birim sayısı belirlenerek stok birikimi sınırlanır. Her iş kolundaki her konteyner gibi bu konteynerler de ilgili dokümantasyon işi içerir. Fakat dokümantasyonun bir sayfası—genellikle bir kart (Japoncada kanban)—sadece parça kod adını ve her konteyner için birim sayısını belirleyen bir sayfa, alışılmadık yoldan işlem görür. Takip eden iş merkezi ileri işlem için bir konteyneri çektiğinde o kart konteynerle birlikte taşınmaz, daha doğrusu önceki iş merkezine geri gönderilir. Bu o iş merkezine verilen, bir konteynerin çekildiğine, tahsis olunan stokun dolu olmadığına dair bildirimdir. Sadece bu durumda önceki iş merkezinin üretmesine (kart tarafından belirtilmiş bir konteyner içindeki parçalar) izin verilir. Özünde Kanban sistemi her iş merkezini ne zaman ve ne üreteceği konusunda yönlendirir, ama daha önemlisi, ne zaman üretmeyeceğini gösterir. Kart yoksa üretim de yok. Kanban sistemi operasyonu ne zaman üretmeyeceği konusunda yönlendiren pratik mekanizmadır (fazla üretimi önler). Ohno mekanizmanın dayanağını alandan stoka değiştirmek suretiyle Ford'un kavramlarını genişletmeyi başardı.

Akış kavramına bağlı kalmak kısmi verimliliklerin hükümsüz kılınmasını emreder. Ohno kitaplarında bu konuya defalarca değinerek, eğer ürünlere çok kısa dönemde ihtiyaç yoksa insanları üretmeye teşvik etmenin bir anlamı olmadığını vurguladı. Toyota dışında TPS'in ilk önce Tam-zamanında-üretim olarak bilinmesinin nedeni muhtemelen bu vurgudur[7].

Bir kez Kanban sistemi—operasyonu ne zaman üretmeyeceği konusunda yönlendiren sistem—üretim bölümünde uygulandığında üretilen işteki ani düşüş akım-faydasını dengelemek için muazzam bir çaba gerektirdi.

Ohno'nun karşı karşıya kaldığı meydan okuma Ford'un karşılaştığından misliyle büyüktü. Meydan okumanın ne kadar büyük olduğunu kavramak için birçoğunun içinden sadece bir yönüne dikkat çekmek yeterlidir. Özel hat çevrelerinde olandan farklı olarak, Ohno'nun sistemi bir iş merkezini sık sık bir parçayı üretmekten diğerini üretmeye geçmeye zorladı. Çoğu iş merkezinde bunun gibi her değişim gerekli hazırlığın (setup) yapılması için zaman harcamayı zorunlu kılar. Konteynerlerde bilerek görece az sayıda parça bulunması gerektiğinden, belirledikleri imalat partileri gereken hazırlığa kıyasla çoğu kez saçma bir biçimde küçüktü. İlk başta birçok iş merkezi açısından hazırlıklar için gereken zaman üretim için gerekenden daha fazlaydı ve bu da akım-faydasında önemli bir düşüşle sonuçlandı. Ohno'nun çok büyük direnişle karşılaşması hiç garip değildir—öyle büyük ki, Ohno sisteminin 1940'ların sonundan 1960'ların başına kadar «iğrenç Ohno sistemi» olarak anıldığını yazdı[8]. Ohno (ve amirleri) şüphesiz çoğu fabrika personelinin muhtemelen bakmış olduğu gibi, yerel bir bakış açısından bakan herhangi birine hiçbir anlam ifade etmeyen bir sistemin uygulanmasını ısrarla istemeyi sürdürecek olağanüstü kararlılık ve vizyona sahipti.

Ohno hazırlık engelini aşmak için yeni bir yol açmalıydı. O zamanlar ve TPS dünya çapında ünleninceye kadar, hazırlıkları ele almanın geleneksel yolu parti büyüklüğünü artırmaktı—«ekonomik parti miktarı» hakkında binlerce makale yazılan popüler adıydı[9]. Ohno bu uzmanlık bilgilerini dikkate almadı, çünkü «ekonomik» miktarları kullanmayı kabul etmek akış zamanını kısaltma arayışını bitirirdi. Onun yerine, gereken hazırlıkların değişmez olmadığı, proseslerin gerekli hazırlık süresini önemli ölçüde azaltmak için değiştirilebileceği konusunda ısrar etti. Çabaları sonunda Toyota'da tüm hazırlık sürelerini, en fazla, sadece birkaç dakika olacak şekilde azaltan hazırlık süresi kısaltma teknikleri geliştirmeye ve tatbik etmeye yönlendirdi[10]. Yalın'ın şimdi küçük partiler ve hazırlık süresi kısaltma teknikleriyle güçlü şekilde ilişkilendirilmesi pek tabiidir.

Fakat akışı dengeleme ihtiyacı sadece hazırlık engeliyle uğraşmaktan çok daha fazlasını gerektirdi. Çoğu iş merkezinin sadece tek bir parçaya adanmamış olması akışı tehlikeye sokan gerçek sorunları doğrudan gözlemle saptamayı neredeyse olanaksız hale getirdi. Ohno iyileştirilebilecek çok fazla şey olduğunun, proses iyileştirme çabalarını odaklamanın bir yolu olmadan akışı dengelemenin çok uzun süreceğinin tamamen farkındaydı.

Kanban sistemi ona böyle bir yol sağladı. Yalın'ın kayalar ve su analojisi bunun nasıl yapıldığını anlamak için yararlıdır. Su seviyesi stok seviyesinin karşılığı olurken kayalar akışı bozan sorunlardır. Nehrin dibinde birçok kaya vardır ve onları oradan çıkarmak zaman ve çaba gerektirir. Soru hangi kayaların kaldırılmasının önemli olduğudur. Yanıt su seviyesini azaltarak verilir; suyun üzerinde ortaya çıkan kayalar kaldırılması gerekenlerdir. Kanban sistemi başlatılırken akım-faydasının kabul edilebilir ölçüde olması için Ohno'nun her biri belirli bir parçanın göz ardı edilemez bir miktarını barındıran çok sayıda konteynerle başlaması gerekti. Ohno yavaş yavaş konteynerlerin sayısını ve sonra da her konteyner içindeki miktarı azalttı. Eğer akış fark edilebilir şekilde bozulmadıysa, konteyner sayısının ve konteyner başına miktarların azaltılmasına devam edildi. Akış bozulduğunda kökündeki nedeni kesin olarak belirlemek için Beş Neden yöntemi kullanıldı. Miktarlar daha da azaltılabilmeden önce akışın düzeltilmesi gerekliydi. Bu zaman aldı ama sonuç üretkenlikte olağanüstü bir iyileşmeydi.

Son yirmi yılda her otomobil şirketi Toyota sisteminin değişik versiyonlarını uyguladığı ve önemli yararlar elde ettiği halde, Toyota'nın üretkenliğinin başka herhangi bir otomobil şirketiyle kıyaslanamayacağı kaydedilmelidir. Bu olgu kısmi iyileştirme çabalarını bir noktada yoğunlaştıran doğru prosesi seçmenin önemine işaret eder. Ne yazık ki diğer şirketler tamamen akışı iyileştirmeye odaklanmak yerine maliyet tasarrufu sağlamayı hedefledikleri için onların iyileştirme çabaları yanlış yönlendirilmiştir.

Ohno bir miktar maliyet tasarrufu elde edilecek diye hazırlık sürelerini kısaltmaya çok fazla çaba sarf etmedi. Eğer hedefi maliyet tasarrufu yapmak olsaydı partileri daha da azaltarak, dolayısıyla çok daha fazla hazırlık yaparak, tasarruf edilen zamanı «israf» etmezdi. Ohno hatalı parça sayısını bazı (önemsiz) maliyetlerden tasarruf etmek için azaltmaya çalışmadı; bunu hatalı bir parça yüzünden akışın uğradığı önemli kesintileri ortadan kaldırmak için yaptı. Ohno Toyota tedarikçilerinden daha iyi fiyatlar sızdırmaya ya da Toyota'da maaşları düşürmeye (maliyetin iki ana öğesi) bile çalışmadı; onun yerine tüm enerjisini akışı iyileştirmeye verdi.

Resmi bozan şey akışa odaklanmanın ve yerel maliyet düşüncelerini göz ardı etmenin sonucunun birim başına çok daha düşük bir maliyet olmasıdır. Tıpkı işgücünün çok daha verimli olmasıyla neticelenen kısmi verimlilikleri hükümsüz kılmanın sonucu gibi. Eğer bu garip görünüyorsa, nedeni,

yöneticilerin operasyonları yönlendirmede maliyetleri azaltmaya odaklanma yerine akım-faydasını iyileştirmeye yoğunlaşma arasındaki kavramsal farkı içselleştirememiş olmalarıdır. Maliyet düşürmeye yoğunlaşmanın olası sonuçlarından biri devam eden bir iyileştirme prosesini büyüten neredeyse tüm inisiyatiflerin hızla azalan verim noktasına ulaşması ve sonuç olarak pek çoğunun göstermelik hale gelmesidir. Ancak, bu konu bu makaleye sıkıştırılmak için çok geniş ve çok önemlidir.

Özetle, hem Ford hem Ohno dört kavramı takip ettiler (bundan sonra onlardan akış kavramları olarak söz edeceğiz):

1. Akışı (veya eşdeğer olarak akış zamanını) iyileştirmek operasyonların öncelikli bir hedefidir.
2. Bu öncelikli hedef operasyonu ne zaman üretmeyeceği konusunda yönlendiren (fazla üretimi önleyen) pratik bir mekanizmaya çevrilmelidir. Ford alanı kullandı; Ohno stoku kullandı.
3. Kısmi verimlilikler hükümsüz kılınmalıdır.
4. Akışı dengelemek için bir odaklanma prosesi uygulamaya konulmalıdır. Ford doğrudan gözlemi kullandı. Ohno kademeli olarak konteyner sayısını ve sonra kademeli olarak konteyner başına parçaları azaltmayı kullandı.

TPS'nin Sınırları

Ohno'nun Yalın'ı geliştirmedeki yaklaşımı önemli bir fikri ortaya koyar: bir uygulama ile uygulamanın dayandığı temel kavramlar arasında fark vardır. Temel kavramlar genelleyicidir; uygulama kavramların spesifik bir ortama göre tercümesidir. Evvelce gördüğümüz gibi, tercüme önemsiz değildir ve birtakım çözüm öğeleri gerektirir. Akılda tutmamız gereken husus uygulamanın ortam hakkında varsayımlarda bulunmasıdır (bazen saklı varsayımlar). Bir uygulamanın, varsayımlarının geçerli olmadığı ortamlarda çalışmasını beklememeliyiz. Bu varsayımları açıkça belirtmek için zaman ayırırsak pek çok çabadan ve hayal kırıklığından kurtuluruz.

TPS'nin üretim çevresi hakkında yaptığı en talepkar varsayım bunun istikrarlı bir çevre olduğudur. Üç farklı yönden istikrar talep eder.

Birinci yönü uygun bir çevre seçilse ve uygulamayı en iyi uzmanlar denetlese bile Yalın'ı uygulamanın hayli uzun zaman aldığı olgusunu dikkate aldığımızda ortaya çıkar. Liker *The Toyota Way*'de Toyota Tedarikçi Destek Merkezi (TSSC, Toyota'nın Amerikan şirketlerine TPS'i öğretmek

için yarattığı organizasyon) liderliğindeki Yalın uygulamanın üretim hattı başına en az altı ile dokuz ay aldığına dikkat çeker[11]. Bu hemen hemen her üretim çevresinde var olan akıştaki bozulma sayısının ve bir kez düşük stok hedefine ulaşmaya başladığında Kanban sisteminin duyarlılığının farkında olan herhangi biri için sürpriz değildir. Kanban sistemini uygulamak zaman aldığına göre, varsayımı da çevrenin görece istikrarlı olduğudur—yani, prosesler ve ürünler oldukça uzun bir süre önemli değişiklikler göstermez.

Toyota nispeten istikrarlı bir çevreye sahiptir. Otomobil sektörü değişikliklere yılda sadece bir kez imkân verir ve genellikle bir yıldan diğerine parçaların büyük çoğunluğu aynıdır. Birçok başka sektörde durum böyle değildir. Örneğin, elektronik sektörünün başlıca bölümlerinde çoğu ürünün yaşam süresi altı aydan daha kısadır. Birçok başka sektörde bir nebze de olsa ürün ve proseslerde istikrarsızlık mevcuttur. Örneğin, Hitachi Tool Engineering kesme aletleri üretiyor, görece istikrarlı bir ürün türü, ama sert rekabet bu şirketi yeni teknoloji gerektiren yeni kesme aletlerini her altı ayda bir piyasaya sürmeye zorlar. Böyle bir çevrede Yalın'ı uygulamak boşuna çabadır.

TPS'nin gerek duyduğu istikrarın ikinci bir boyutu da zaman içinde ürün başına talepteki istikrardır. Belirli bir ürünün akış zamanının iki hafta olduğunu, fakat o ürüne seyrek talep geldiğini varsayalım; ortalama olarak o ürün için üç ayda bir sadece tek bir sipariş alınmaktadır. Mevcut durumda bu ürün üretim içi stoka üç aylık bir periyodun sadece iki haftasında katkıda bulunur; zamanın geri kalanında imalat alanında yoktur. Ama her iki iş merkezi arasında her ürün için sürekli olarak konteyner bulundurmayı şart koşan Yalın altında durum böyle olmayacaktır.

Hitachi Tool Engineering yirmi binin üzerinde farklı SKU üretmektedir. SKU'ların çoğu için talep seyrektir. Her iki iş merkezi arasında her SKU için sürekli stok tutma gerekliliği Hitachi'nin durumunda bugünkünden çok daha fazla üretim içi stok tutulmasına yol açacaktır. Belli ki bu Ohno'nun uygulaması için elverişli bir ortam değildir.

Fakat TPS'in gerek duyduğu istikrarın en talepkar tarafı siparişlerin farklı türdeki kaynaklara getirdiği toplam yükteki istikrardır. Siparişlerin, çoğu şirkette olduğu gibi, tümünün birörnek olmadığını varsayalım. Belirli bir iş merkezine yüklenen yükün bu hafta kapasitesinden oldukça düşükken bir sonraki hafta kapasitesinden hayli yüksek olması çok mümkündür. Bu sık rastlanan durumda, ilerideki birikmeyi engelleyen—üretmeyi vaktinden önce engelleyen—Kanban sistemi ikinci haftada kaçırılan son teslim

tarihlerine neden olacaktır. Toyota'nın siparişleri nispeten istikrarlıdır, ama yine de Toyota'nın bir aydan diğerine karışım değişikliğini kısıtlayan bir sipariş alma (ve teslimatı taahhüt etme) yöntemi oluşturması gerekmişti. Çoğu şirket müşterilerine bu gibi uygun koşulları kabul ettirme yeteneğine sahip değildir.

Gereken istikrarın üretimin iyileşme gücünün çok ötesinde olduğunu dikkate almak önemlidir. İstikrarın bu üç yönü şirketin ürünlerini nasıl tasarladığı ve sattığıyla ilgilidir, onları nasıl ürettiğiyle değil. Ne yazık ki şirketlerin ekseriyeti, üçünden birden değilse de, istikrarsızlığın en az bir yönünden sıkıntılıdır.

Bunun anlamı, varsayımlarının geçerli olmadığı çevrelerde Yalın'ın bölümleri kullanılamaz demek değildir (örn. U-hücreler birçok çevrede yararlı olabilir ve hazırlık süresini kısaltma teknikleri hemen hemen her çevrede kullanılabilir). Ama bu böyle çevrelerde Toyota'nın elde ettiğiyle aynı önemde sonuçlar almayı—şirketi bugün olduğu yere yükselten sonuçlar—beklememek gerektiği anlamına gelir. Yalın'ın bazı spesifik tekniklerini kullanmak, bazı maliyet tasarrufu programlarıyla tatmin olmak, Yalın'ı uyguluyor gibi değerlendirilmemelidir.

Görece İstikrarsız Çevrelerde Akışın Önemi

Ford ve Ohno daha iyi akışın—akış zamanını azaltmanın—çok daha etkin operasyonlara yol açtığı konusunda gözlerimizi açtılar. Onlar bunu istikrarlı çevrelerde kanıtladı ama iyileştirilmiş akışın görece istikrarsız çevrelerdeki etkisi nedir?

İstikrarsızlığın birinci yönü kısa ürün yaşamından kaynaklanan istikrarsızlıktır. Ürünlerin yaşamı kısa olduğunda fazla üretim önemini kaybedebilir. Dahası, yaşam süresi kısa olduğundan, uzun üretim akış zamanları pazar talebinin kaybedilmesine yol açar. Örneğin, bir ürünün yaşam süresinin yaklaşık altı ay ve ürünün üretim akış zamanının iki ay olduğunu varsayalım. Üretim akış zamanının uzun olması kaçan satışlarla sonuçlanır, bu talebin olmamasından değil, pazar ömrünün önemli bir bölümü için, üretimin talebi doyuramamasındandır.

İstikrarsızlığın ikinci yönü ürün başına olan zaman içindeki talepte istikrarsızlıktır. Talebin seyrek olduğu çok sayıda STU'ya sahip çevrelerdeki yaygın uygulama bu talebi stoktan karşılamaya çalışarak güçlüğü azaltmaktır. Bu uygulamanın dezavantajı yüksek seviyedeki yokluklara bağlı olarak aşırı yavaş dönen yüksek mamul mal stoklarıdır.

Üretim alanını çok daha iyi akış elde edilme derecesinde düzenleme yeterliğine sahip olan bir üretim sisteminin bu çevreler üzerindeki etkisi çok büyüktür.

İstikrarsızlığın üçüncü yönünden—toplam yükteki istikrarsızlık—mağdur olan çevreler daha iyi akıştan en fazla kazanabilecek olanlardır. Farklı kaynaklardaki geçici aşırı yük bu şirketlerin genelde zamanında teslim performanslarının nispeten zayıf olmasına (<%90) neden olur ve bunun sonucunda da bunlar daha fazla kapasite eklemeye eğilim gösterirler. Deneyim göstermiştir ki, böyle şirketler akışı büyük ölçüde iyileştirmeyi başardıklarında, sadece teslim tarihleri doksanların üzerine çıkmaz, ayrıca %50 kadar fazla kapasite de meydana çıkar[12].

Ohno Ford'un başlattığı kavramların tek tip bir ürünün kitle üretimiyle kısıtlanmış olmadığını gösterdi. Bu kavramları daha az sınırlayıcı bir çevreye uygulamanın önündeki engeller aşılmaz görünse de, Ohno'nun dehası ve azmi bize bunun sadece yapılabilir olduğunu değil ayrıca nasıl yapıldığını da kanıtladı.

Şimdi anlıyoruz ki:

- TPS görece istikrarlı çevrelerle kısıtlıdır,
- Çoğu çevre istikrarsızlık sıkıntısı çeker ve
- Görece istikrarsız çevrelerin daha iyi akıştan kazanacakları, istikrarlı çevrelere göre bile çok daha fazladır.

Şimdi bunların farkına vardığımıza göre Taiichi Ohno'nun izinden gitmemiz gerekmez mi? Akış kavramlarına geri dönmemiz ve görece istikrarsız çevreler için uygun olan etkin bir uygulama türetmemiz gerekmez mi?

Tedarik Zinciri Kavramlarının Zaman Tabanlı Bir Uygulaması

Mekanizmanın fazla üretimi kısıtlaması için en sezgisel taban, alan veya stok değil, zamandır—eğer üretimin vaktinden önce önlenmesi isteniyorsa materyal vaktinden önce serbest bırakılmamalıdır. Zamanı taban olarak kullanmak sadece daha sezgisel değildir, bu nedenle de üretim alanı tarafından daha kolay kabul edilir, onu istikrarsız çevreler için elverişli hale getiren bir avantajı vardır—akıştaki aksamalara karşı çok daha az duyarlıdır.

Zaman tabanlı mekanizmanın sağlamlığı sistem içindeki toplam iş miktarını, her iki iş merkezi arasındaki iş miktarını sınırlamak yolu yerine, doğrudan sınırlamasından ileri gelir. Akış hatlarında veya Kanbana dayalı sistemlerde iş merkezleri arasında paylaştırılan stoklar en azla sınırlıdır (genellikle bir saatlik çalışmadan çok daha azının karşılığıdır). Bu yüzden, bir iş merkezi kısa bir süreden daha uzun zaman kapalıysa sonra gelen iş merkezleri anında iş yokluğu çeker hale gelir ve önceki iş merkezlerinin çalışması «bloke» edilir. İş merkezlerinin herhangi biri için, yokluk ve blokajın tükettiği birikmiş zaman o iş merkezinin atıl kapasitesinden daha fazlaysa, şirketin çevrimi azalır. Akış hatlarının ve Kanbana dayalı sistemlerin duyarlılığı bir iş merkezinde meydana gelen bir aksamanın yukarı akım ve aşağı akım iş merkezlerinden de kapasite tüketmesi olgusundan kaynaklanır—zaman tabanlı sistemler için (hemen hemen) var olmayan bir fenomen, çünkü iş bir kez üretim alanına bırakılınca suni bir şekilde kısıtlanmaz.

Zaman tabanlı bir sistemin kullanılmasındaki zorluk, her sipariş için ilgili materyalin serbest bırakılmasına siparişin teslim tarihinden önce uygun bir zamanda olacak şekilde kısıtlama getirilecek olmasıdır. Ama uygun zamanın hesaplanmasına nasıl başlanır? Bilgisayarlar endüstriyel sahneye çıktığında (altmışların başlarında), en azından her materyal ve sipariş için uygun zamanları hesap ederken gereken engin detay ve hesaplamaların üstesinden geleceğimiz doğru araca sahibiz gibi göründü. On yıl içinde dünyanın her yerindeki sayısız şirkette sadece bunu yapacak pek çok bilgisayar programı geliştirildi. Ne yazık ki daha iyi akış ve daha az üretim içi stokun beklenen sonuçları gerçekleşmedi.

Sorun materyalin sevkiyata hazır bitmiş bir ürüne dönüştürülmesi için geçen sürenin siparişin işleme tabi tutulduğu zamandan ziyade sıralarda beklemek (başka bir siparişi işlemekle meşgul olan bir kaynak için beklemek veya montajın önünde başka bir parçanın gelmesi için beklemek) zorunda olduğu zamana bağlı olmasıdır. Hemen hemen her endüstriyel operasyonda (proses hatları ve Kanban sistemini kullanan şirketler dışında) bir parti parçanın proses edilme süresinin akış zamanının sadece yaklaşık % 10'u olduğu çoğunlukla bilinir. Bunun sonucunda, materyalin ne zaman serbest bırakılacağı kararı uzun kuyrukların nerede ve nasıl olacağını belirler, sırasıyla bu da siparişi tamamlamanın ne kadar zaman alacağını belirler, karşılığında bu da materyalin ne zaman serbest bırakılacağını belirler. Tavuk ve yumurta problemiyle karşı karşıyaydık. Yetmişli yıllarda

bu sorunla başa çıkmak için işlemi tekrarlama yolu önerildi (kapalı çevrim MRP)—bilgisayar sistemini çalıştırmak, farklı kaynaklar üzerinde ortaya çıkan planlanmış fazla yükleri denetlemek, fazla yükleri elimine etmek için teslim tarihlerini ayarlamak ve bu işlemi tüm anlamlı fazla yükler elimine edilene dek tekrarlamak. Bu önerinin ömrü fazla uzun olmadı, zira deneyim prosesin yakınsamadığını gösterdi; yani ne kadar tekrarlama yapılırsa yapılsın fazla yükler yine de bir kaynak tipinden diğerine taşınır.

Sonuç olarak, yetmişli yıllarda bu bilgisayar sistemlerinin kullanımı materyallerin üretim alanına bırakılmasının tam zamanlamasını yönlendirmekten ziyade tedarikçilerden sipariş edilecek materyalin miktarıyla (ve zamanlamasıyla) ilgili daha iyi enformasyon vermeye hasredildi. Bu sistemlerin resmi adı asıl kullanımı yansıtmak üzere türetildi—Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP).[13]

Böylesi devasa bir çabanın operasyonları ne zaman üretmeyeceği konusunda yönlendiren pratik bir zaman tabanlı mekanizma sağlamaması gerçeği, böyle bir mekanizmanın daha az istikrarlı çevreler—müşteri siparişlerinin düzensiz akışının teslim tarihlerini karşılaması gereken çevreler—için geliştirilemeyeceğinin kanıtı olarak alınmamalıdır. Bu bizi zamanı pratik bir mekanizmanın tabanı olarak kullanma girişiminden vazgeçirmemeli, ancak, muazzam miktarda detay ve hesaplamaları ele almak yoluyla böyle bir mekanizma geliştirmeye çalışan bir yaklaşıma karşı da bir uyarı olmalıdır. İhtiyaç olan şey daha çok bir kuşbakışı görünüş yaklaşımıdır.

Esaslara geri döner, akış kavramlarını izlersek, amaç akışı iyileştirmektir—akış zamanını azaltmak. Zamanı—alan veya stoktan ziyade—operasyonu ne zaman üretmeyeceği konusunda yönlendiren mekanizma için temel olarak almak, ilgili materyali siparişin teslim tarihinden uygun bir kısa süre önce, tam zamanında, serbest bırakmak için çaba sarf etmemizi emreder. Fakat «tam zamanında» ile ne kast ediyoruz? «Tam zamanında» Yalın'da kilit bir kavram olmasına rağmen kullanımı nicel değil değişmecelidir. Yalın'da, tam zamanında üretimle kastettiğimiz elbette ki şu anda üzerinde çalışılan parçanın bir saniye. . . dakika. . .veya saat sonra sevkiyata hazır bir şekilde yükleme rampasında olması gerekir değildir. Aslında, büyük ihtimalle, en iyi Kanban sistemleri altında bile bu parça sonra gelen iş merkezi tarafından hemen işlenmeyecektir (dolu konteynerlerin rutin olarak iş merkezleri arasında bekledikleri olgusundan çıkarılabileceği gibi). Öyleyse, hangi zaman aralığını "tam zamanında" olarak dikkate alacağız?

Daha açık bir şekilde: eğer fazla üretimi materyalin serbest bırakılmasını sınırlayarak kısıtlamak istersek, bir sipariş için materyali o siparişin teslim tarihinden ne kadar zaman önce serbest bırakmamız gerekir?

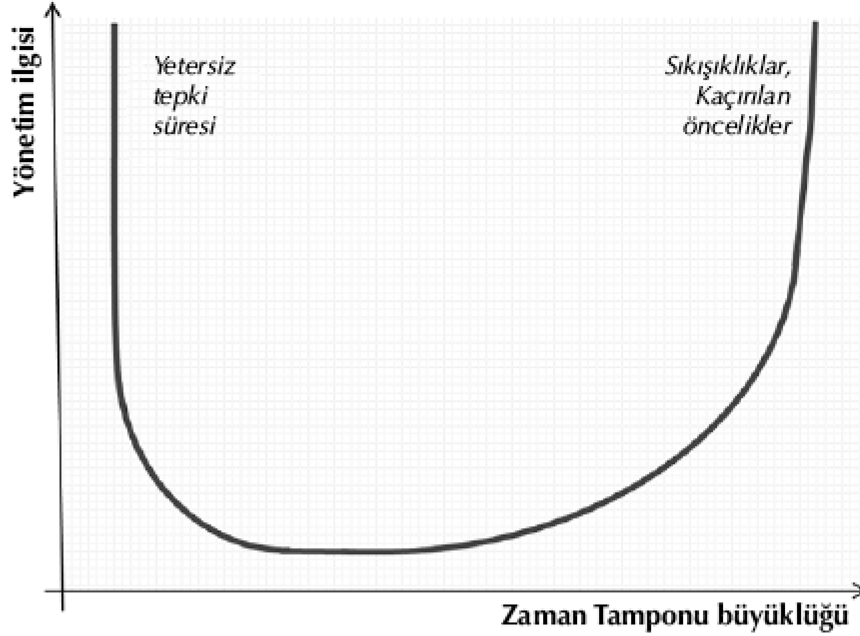
Mantıklı bir yanıta ulaşmanın bir yolu o zaman aralığı seçiminin tüm teslim tarihlerini tutturmak için gereken yönetim ilgisinin büyüklüğü üzerindeki etkisini incelemektir.

Materyali teslim tarihinden önce tam da siparişi proses etmek için gerçekte gereken zamanda serbest bıraktığımızı varsayalım. Böyle bir seçim yönetimin operasyonları yakından izlemekle çok fazla ilgilenmesini gerektirecektir, zira herhangi bir operasyonda herhangi bir gecikme ve hatta parçaları operasyonlar arası taşımadaki bir gecikme teslim tarihinin kaçırılmasıyla sonuçlanacaktır. Dahası, hiçbir sıranın oluşmadığından emin olmak için dakik programlamaya ihtiyaç olacaktır, zira her sıra, sırada bekleyen parçalar için bir gecikmeye yol açar. Bu elbette pratik bir seçim değildir, sınırsız yönetim ilgisi bile tüm teslim tarihlerini tutturmak için yeterli olmayacaktır. Daha uzun bir zaman aralığı seçmemiz gerekir; gecikmelere yer vermek için güvenlik içeren bir aralık. Materyalin teslim tarihinden önce serbest bırakıldığı zaman aralığını "zaman tamponu" olarak ifade etmenin nedeni güvenliği kapsama ihtiyacıdır.

Daha uzun «zaman tamponları» seçmek akış zamanını uzatır ve üretim içi stoku yükseltir, ama daha uzun «zaman tamponları» daha fazla güvenlik zamanı demek olduğuna göre, beklentiler de çok daha az yönetim ilgisiyle daha yüksek oranda siparişin kendi teslim tarihlerinde veya önce tamamlanacak olması yönündedir. Bu nispeten kısa zaman tamponları için doğrudur ama zaman tamponları kayda değer ise başka bir fenomen çirkin yüzünü göstermeye başlar. Unutmamamız gereken şey, seçilen zaman tamponu ne kadar uzunsa materyal de o kadar erken bırakılıyordur ki, bu da daha fazla siparişin üretim alanında eşzamanlı olarak bulunması demektir. Üretim alanında çok fazla sipariş olduğunda, trafik sıkışıklığı başlar. Trafik sıkışıklığı ne kadar fazlaysa, öncelikleri ayırmak için o kadar çok yönetim ilgisi gerekir. Şekil 1'de seçilen zaman tamponunun uzunluğunun bir işlevi olarak gereken yönetim ilgisinin büyüklüğü şematik olarak gösterilmektedir.

Ford ve Ohno'nun sistemlerini uygulayan operasyonlar gerçek işlem süresinden (touch time) sadece birkaç dakika uzun olan ortalama bir akış zamanına sahiptir ve üretim alanı personelini şimdi ne üzerinde çalışacağıyla ilgili yönlendirmek için yönetimin neredeyse hiçbir uyarıda

bulunması gerekmez. Onlar kesinlikle grafiğin aşağıda yatay konuma geçtiği yerin solunda bulunurlar.



Ancak, operasyonların daha konvansiyonel uygulamayı kullanan büyük çoğunluğu grafik üzerinde neredEdir?

Dediğimiz gibi, konvansiyonel fabrikalarda parça partileri zamanın sadece % 10'unu işlenerek geçirir. Zamanın yaklaşık %90'ında partiler ya bir kaynak için sırada bekliyordur ya da ayrı tip bir parçanın montajının yapılmasını bekliyordur. Ford'dan ve daha çoğunu da Ohno'dan öğrendiğimiz şey partilerin büyüklüğünü verili olarak kabul etmemek gerektiğidir; ekonomik parti miktarlarının ekonomik olmadığı ve onun yerine tek parça akışa erişmek için çaba harcamamız gerektiği ve bunu yapabileceğimizdir. Bu inançla donatılmış olarak bir parti parça proses edilirken (karıştırma veya kürleme prosesleri dışında) parti içindeki diğer parçalar beklediği sırada sadece tek bir parça üzerinde fiilen çalışıldığını kavramak kolaydır. Bunun anlamı on birimden fazlasını içeren partiler kullanan konvansiyonel şirketlerde (ki, üretim çevrelerinin çoğunluğunda böyledir) işlem süresi aslında akış zamanının yüzde 1'inden az demektir. Bu şirketlerin simgesi olan bir başka fenomen daha vardır; formel öncelik sistemi—eğer herhangi bir formel öncelik sistemi varsa—her ne olursa olsun gerçek öncelik sistemi şudur: «acil» «çok acil» ve «her şeyi bırak—

şimdi yap.» Görünüşe göre bu şirketler yönetim ilgisi ve zaman tamponu grafiğinin sağ taraftaki eğimde yüksek yerdedir (şekil 1).

Eğimin sağ tarafında olmak kazanma ihtimali olmayan bir durum demektir; akış zamanları çok uzun (işlem süresine kıyasla), stok yüksek seviyededir ve birçok durumda şirket yüksek yönetim ilgisine rağmen kötü teslim tarihi performansından (<%90) muzdariptir. Yönetim daha kısa bir zaman tamponu seçtiği takdirde (grafiğin geniş yatay bölgesine geçer) durumun dikkat çekecek şekilde iyi olacağını düşünürsek, geleneksel yöntemlerle işletilen şirketlerin büyük çoğunluğunun o kayıp-kayıp pozisyonunda olması nasıl mümkün olabilir?

Yanıtı Ford ve Ohno verir. Yaptıkları çalışmalarla, yaygın kanaatin aksine, tüm kaynakları sürekli olarak aktive etmekle uğraşmanın etkin operasyonlar için bir formül olmadığını kesin olarak kanıtladılar. Aksine, tam tersi doğrudur; etkin operasyonlara ulaşmak için kısmi verimlilikler hükümsüz kılınmalıdır. Fakat konvansiyonel şirketler kaynakların hepsini harekete geçirmeye çalışır. Üretime dönük kaynaklar darboğaz olmadıkları (çevrelerin büyük çoğunluğunda durum budur) her durumda muhtelif zamanlarda işsiz kalacaklardır. Bunu önlemek için materyal serbest bırakılır; daha uzak siparişler (hatta tahmini siparişler) için gerekli olan materyal.

Önlenemeyen sonuç daha uzun kuyruklardır. Uzun kuyruklar bazı siparişlerin zamanında yerine getirilmemesine yol açar ki, bu da dolayısıyla şöyle yorumlanır: materyali daha erken serbest bırakmalıyız. Ayrıca şöyle de yorumlanır: yeterli kapasiteye sahip değiliz. Bu gibi baskıların şirketleri eğimin yukarısına nasıl basamak basamak yükselttiğini tasavvur etmek zor değildir.

Akışı iyileştirmek için iyi bir başlangıç noktası zaman tamponunu mevcut akış zamanının yarısına denk düşecek şekilde seçmek olacaktır; böyle bir seçim şirketin kendini grafikteki yatay çizgi üzerinde bir yerlerde bulmasını sağlayacaktır. Optimum noktayı bulmaya veya hesaplamaya çalışmakla zaman harcamanın hiçbir anlamı yoktur, anında ortaya çıkan faydalar ertelenmeyecek kadar önemlidir ve akışı dengelemeye yönelik hemen sonraki çabalar grafiğin kendisini değiştirecektir.

Materyalin serbest bırakılmasını siparişlerin ilgili teslim tarihlerinden hemen önce zaman tamponu (mevcut akış zamanının yarısı) olacak şekilde kısıtlamak teslim tarihi performansını önemli ölçüde iyileştirecek, akış zamanını şimdi olanın yarısına düşürecek ve fazla stoklar bulundukları

yerden çıkarılırken üretim içi stoku mevcut seviyesinin yarısından azına indirecektir.

Fakat tek başına bu değişikliğin teslim tarihi performansını doksanların üstüne çıkaracağını beklememek gerekir. Basitçe üretim alanında hala birçok sipariş vardır, kaynakların önünde kuyruklar oluşmuştur ve işin proses edildiği dizilişi şansa bırakmak birçok siparişin geç bitirilmesine yol açacaktır. Bir öncelik sistemine gereksinim vardır. Öncelik sistemine duyulan gereksinim öncelikleri belirlemek için sofistike algoritmalara kapı açmamalıdır. Alınan sipariş sayısı sürekli değişir, işin içeriği bir siparişten diğerine farklılaşır, sıranın uzunluğu sürekli değişir ve hala aksamaların meydana geldiğini de unutmayalım; kısacası, bu değişkenliği yüksek olan bir çevredir. Shewhart'ın fizikten imalata getirdiği ve Deming'in dünyada bilinir hale getirdiği ders çıkan sesten (bizim durumumuzda, değişkenliği yüksek olan bir çevrede her olanaklı parametreyi dikkate alan sofistike algoritmalar kullanmaya çalışmak) daha doğru olmaya çalışmanın işleri iyileştirmediği, aksine onları daha kötü hale getirdiğidir—sonuçların teslim tarihi performansında bir iyileşme değil, bir bozulma olacağı kesindir.

Anlaşılır bir öncelik sistemi, mevcut akış zamanının yarısı olan zaman tamponunun hala işlem süresinden çok daha uzun olduğunu kabul ettiğimizde ortaya çıkar ve bu da hiçbir engelleme olmadan trafik sıkışıklıklarını çok büyük ölçüde azalttığından birçok sipariş zaman tamponunun sadece üçte biri içinde, siparişlerin çoğunluğu da zaman tamponunun ilk üçte ikisi içinde bitirilecektir. Bu kavrayışa dayalı olarak öncelikler «tampon yönetimi» tarafından kararlaştırılır. Her parti için, serbest bırakılmasından itibaren geçen zaman izlenir. Zaman tamponunun üçte birinden az süre geçtiyse öncelik rengi yeşildir, eğer üçte birden fazla ama üçte ikiden az süre geçtiyse öncelik rengi sarıdır, eğer üçte ikiden uzun süre geçtiyse renk kırmızıdır, eğer teslim tarihi geçtiyse renk siyahtır. Siyahların önceliği kırmızılardan yüksektir ve böylece devam eder. Eğer iki parti de aynı renkteyse hangisi üzerinde çalışılması gerektiğini deneyip karar vermek sesten daha doğru olmaya çalışmanın mükemmel bir örneğidir.

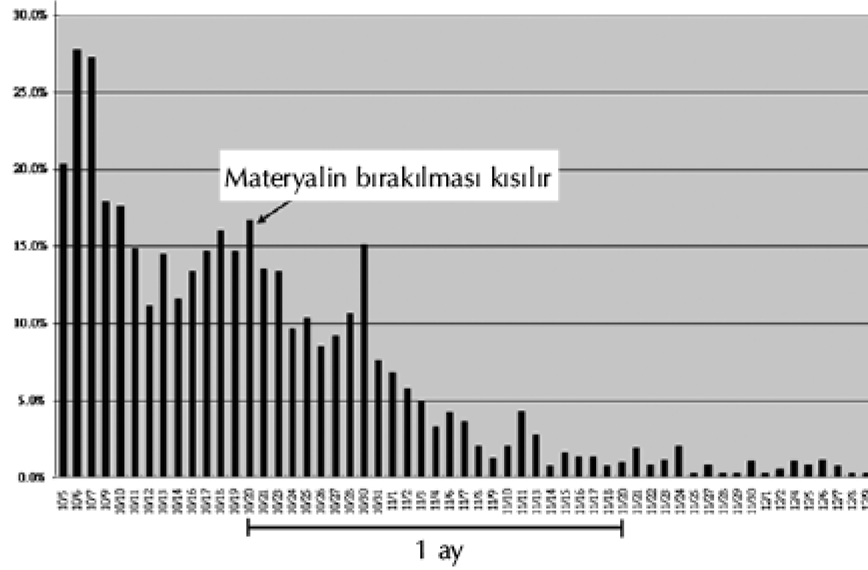
Böyle bir sistemi üretim alanına getirmek nispeten kolaydır. Birinci adımda, herhangi bir fiziksel değişiklik yapmaya gerek yoktur, sadece materyalin serbest bırakılmasını ilgili teslim tarihinden önceki tarihi akış zamanının yarısı olacak şekilde boğmak ve üretim alanını renk kodu öncelik sistemini izlemesi için yönlendirmek gerekir. Etki, özellikle gereken

çabalarla karşılaştırıldığında, çarpıcıdır. Sadece birinci adımın etkisinin (ve hızının) çarpıcılığına dair ilk elden bir izlenim edinmek için, şekil 2'de binlerce farklı tipte metal mutfak gereci üreten 2,000 işçilik bir fabrikada geciken siparişlerin gerçek oranı görülebilir.

Tabii kısmi verimliliklerin hükümsüz kılınması gerekir, yoksa materyali çok erken serbest bırakma baskısı devam edecektir. Deneyim, üretim alanındaki herkesin olumlu etkiyi fark etme hızının değişimi neredeyse direnişten muaf kıldığını gösterir.

Fakat bazı çevrelerde hala teslim tarihleri kaçırılan siparişler ve hala yararlanılacak muazzam iyileştirme potansiyeli vardır. Dördüncü kavramın da pratiğe tercüme edilmesi gerekir—akışı dengeleyecek bir odaklanma prosesinin yerleştirilmesi lazımdır.

Akışı dengelemenin birinci adımı nispeten kolaydır. Materyalin serbest bırakılmasını kısmak daha önce maskelenen bol miktarda aşırı kapasitenin ortaya çıkmasını sağlar. Ancak bazı iş merkezlerinin geri kalandan daha az aşırı kapasiteye sahip olması muhtemeldir. Bu iş merkezleri önlerinde bir stok kuyruğu olmasından dolayı işaretlenir. Kısmi verimliliklerin hükümsüz kılınması olgusu bunların kapasitelerini artırmaları için gereken basit eylemleri belirler—kapasite kısıtı olan bir iş merkezinin öğle yemeği arası ve vardiya değişiklikleri sırasında boş durmamasını garanti etmek, bolca aşırı kapasiteye sahip daha az verimli iş merkezlerine iş transfer etmek gibi basit eylemler bazı örneklerdir. [14].



Şekil 2

Yukarıdaki eylemler kuyruk oluşmasına neden olan iş merkezlerine etkin kapasite eklediklerinden kuyruklar kısalır ve çok az sayıda sipariş kırmızı statüsüne ulaşır. Bu zaman tamponunun gereksizce uzun hale gelmesi demektir. Zaman tamponunu yüksek teslim tarihi performansını bozma riski almadan ayarlamak için etkili bir kural da kırmızı siparişler toplam serbest bırakılan siparişlerin yüzde 5'inden az olduğunda zaman tamponunu düşürmek, kırmızı sipariş oranı yüzde 10'dan fazla olduğunda yükseltmektir.

Yukarıdaki amacı izleyen bir şirket birkaç ay içinde teslim tarihi performansının çok yüksek, akış zamanlarının oldukça kısa ve aşırı kapasitenin çok bol olduğunu keşfeder. Gerçek meydan okuma da o zaman başlar. Geçmişte, bazen (çok kereler) tepe yöneticilerinin tamamen açığa çıkmış aşırı kapasiteye tepkileri kapasiteyi «doğru ölçüye getirmek» ve maliyet tasarrufları sağlamak hakkındaydı. Bu tehlikeli bir hatadır. «Aşırı kapasite» çalışanlardır—şirketin gelişmesine yalnızca yardımcı olmuş ve bunun doğrudan bir sonucu olarak kendi işlerini kaybetmekle veya arkadaşlarının işlerini kaybetmesiyle "ödüllendirilmiş" çalışanlar. Böyle yanlış yönlendirilmiş bir harekette bulunulan tüm durumlarda, kaçınılmaz ters tepki fabrikanın performansını başlangıç noktasından daha kötüye doğru hızla bozmuştur. Umarız bunun gibi üst düzey yönetim davranışları geride kalmıştır.

Açığa çıkmış aşırı kapasiteyle başa çıkmanın daha akıllı yolu onu kendi yararına kullanmaktır; satış gücünü daha fazla satış sağlamak için iyileştirilmiş performanstan yararlanmaya teşvik etmektir. Satışlardaki artış gerçek bir darboğazın ortaya çıkmasına kolayca neden olabilir. Yeni siparişlere teslim tarihi taahhütleri verirken darboğazın sınırlı kapasitesini göz ardı etmek teslim tarihi performansını bozacak ve düş kırıklığına uğrayan müşterilere satışlar tepetaklak olacaktır. Satışlar ile operasyonlar arasındaki bağı güçlendirmek çok önemlidir—gerçek meydan okuma budur. Her teslim tarihi taahhüdünün sadece darboğazın henüz tahsis edilmemiş kapasitesine göre verildiğini garanti eden bir sistemin yerleştirilmesi gerekir.

Darboğaz siparişler için bir “davul sesidir,» «zaman tamponu» teslim tarihlerini serbest bırakma tarihlerine dönüştürür ve serbest bırakmayı kısmak siparişi işin serbest bırakılmasına bağlayan «ip»tir. Kısıtlar Kuramının zaman tabanlı bu uygulamasının Davul-Tampon-İp ya da kısaca DBR (drum-buffer-rope) olarak bilinmesinin nedeni budur.

Şimdilerde operasyonları daha da iyileştirmek amacıyla kırmızı siparişlerin sebebini kaydetmeye ve incelemeye dayalı bir prosesi düzeltmek için geniş çapta deneyler yapılmaktadır.

Hitachi Örneği

2008 yılı itibariyle Hitachi Tool Engineering Ltd. 20,000’in üzerinde farklı kesme aleti tasarlayan ve imal eden 24 milyar yenlik bir şirket haline gelmişti.

Ürünlerinin çoğu seyrek olarak talep görür ve sektörünün geleneği onu her altı ayda bir yeni ürün ailelerini piyasaya sürmeye zorlar. Yeni ürün aileleri piyasaya sürüldüğünde, daha eski aileler kullanılmaz olur. Yalın’ı uygulama çabalarının başarısız olması normaldir[15].

Hitachi Tool Engineering Ltd. DBR’yi 2000 yılında Japonya’daki dört fabrikasının birinde uygulamaya başladı. Teslim tarihi performansındaki zıplayışla (%40’tan %80’e) bağlantılı olan üretim içi stoku ve akış zamanlarını yarıya indirmenin yanında aynı işgücüyle %20 daha fazla ürün nakletme yeteneği onu uygulamayı genişletmeye teşvik etti. 2003 yılı itibariyle, DBR’yi dört fabrikada birden uygulamışlardı[16].

Akış zamanındaki aşırı azalma ve çok daha iyi tepki verme yeteneği tedarik zincirindeki—dış distribütörler—stokta 8 aydan 2,4 ay değerine bir azalmayı mümkün kıldı. Stoktaki azalma distribütörlerin yatırım getirisini

önemli ölçüde iyileştirdi, nakitlerini serbest bıraktı ve Hitachi'yle olan ilişkilerini güçlendirdi. Distribütörlerin sundukları Hitachi aletlerinin yelpazesini genişletmeleri ve satışlarda % 20'lik bir artış sağlamaları (istikrarlı bir pazarda) sürpriz değildir.

Bu şirketin nihai kar-zarar performansını, 2002'den 2007'ye kadar olan dönemde hammadde (metaller) fiyatındaki artışın kesme aletlerinin satış fiyatındaki artıştan çok daha fazla olduğunu akılda tutarak değerlendirdiğimizde gerçek etki ortaya çıkar. Böyle koşullar altında şirketin karlarının yok olması gerekirdi. Hâlbuki Hitachi Tool Engineering Ltd.'in vergilerden önceki yıllık net karı 2002 Mart'ında sona eren mali yıl sonunda 1,1 milyar yenden 2007 Mart'ında sona eren mali yılda 5,3 milyar yene yükseldi—beş yılda beşe katlanan bir artış. Hitachi Tool Engineering Ltd.'in kar oranı 2002 yılında % 7,2'den 2007 yılında % 21,9'a, bu tip sektörde bugüne kadar bildirilmiş en yüksek orana yükseldi.[17]

DBR'nin Sınırları

Daha önce vurgulandığı gibi, bir uygulama çevre hakkında varsayımlarda (bazen gizli varsayımlar) bulunur; varsayımlarının geçerli olmadığı çevrelerde bu uygulamanın işlemesini beklememeliyiz. DBR'nin yaptığı varsayım bellidir, işlem süresinin (touch time) mevcut akış zamanına kıyasla çok küçük olduğunu (< %10) varsayar. Bu varsayım çoğu için değilse bile, birçok tipik üretim çevresi için geçerlidir. Fakat geleneksel olarak proje çevreleri adı verilen çok geniş bir yelpazedeki çevreler için geçerli olmadığı kesindir.

Proje çevrelerinde işlem süresi (touch time) görece uzundur ve müşterilerin projeyi tamamlatma hevesleri operasyonları işlem süresinden sadece iki kat (nadiren üç kat) uzun akış zamanları temin etmeye zorlar. Tabii performansın o kadar kötüdür ki, hiç kimse projenin zamanında, bütçe dâhilinde ve tüm muhteviyatıyla tamamlanmasını beklemez. Bir şeylerin değişmesi umulur. Fakat DBR'nin varsayımı geçerli değil diye DBR'nin proje çevreleri için uygunsuz olduğu sonucuna varmamalıyız. Farklı bir uygulamaya, görece uzun işlem zamanını doğrudan ele alan bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Bu yaklaşıma Kritik Zincir denir.[18]

Bu makale Eliyahu M. Goldratt tarafından *Amaç*'ın 25. yılı için yazılmıştır. İlk olarak Aralık 2008'de Japonya'da Weekly Diamond'da

yayımlanmıştır.

Notlar

1 http://investing.money.msn.com/investments/key-ratios?symbol=TM

2 Toyota Üretim Sistemi ilk önce dünya çapında Tam Zamanında (JIT) adı altında ve daha sonra Yalın üretim olarak tanındı. Toyota'nın kendisi iletişim ve uygulamadaki çarpıklıklardan dolayı Yalın üretimin TPS ruhunu tam olarak yakalamadığını savunur.

3 Henry Ford, *Today and Tomorrow,* Productivity Basımevi, 1988 (ilk basımı 1926)

4 Akışı dengelemek kapasiteyi dengelemeye eşit değildir—her iş merkezinin kapasitesinin kendi yüküne denk olması—akış hatlarını dengelerken yapılan yaygın bir hata.

5 Taiichi Ohno, Toyota Production System, Productivity, Inc. 1988, sayfa ix (Yayımcının öne çıkardığı). Ayrıca burada ve diğer kitaplarında Ohno'nun altta yatan kavramlar için bütün övgüyü Ford'a verdiğini de belirtmeye değer.

6 Konteynerlerin tutulması gereken yer sayısını azaltmak için Ohno tek bir tip makineden oluşan iş merkezlerini kullanmak yerine yaygın olarak U-hücreler kullandı.

7 Bununla birlikte Yalın literatüründe TPS'nin kısmi verimliliklerin hükümsüz kılınmasını emretmesi olgusuna özel bir vurgu yoktur.

8 Taiichi Ohno ve Setsuo Mito, Just In Time For Today and Tomorrow, Productivity Basımevi, 1988.

9 İlk makale Ford W. Harris tarafından yayımlandı, *Factory, The Magazine of Management*, Cilt10, Sayı 2, Şubat 1913, sa. 135-136, 152. O zamandan beri bu konu üzerinde hemen her ay makaleler yayımlandı.

10 Örneğin, Toyota'nın boya değişiklikleri 1940'larda iki ile üç saatten 1950'lerde bir saatin altına ve hatta 15 dakikaya ve 1960'larda 3 dakikaya indi (Ohno bunu kitabı *Toyota Production System*'da yazdı).

11 Jeffry K. Liker, The Toyota Way, McGraw-Hill, 2004

12 Victoria J. Mabin ve Steven J. Balderstone, *The World of the Theory of Constraints*, CRC Press LLC, 2000. Uluslar arası literatürde bir makale elde edilen ortalama sonuçları inceledi: akış zamanında % 70 düşüş, zamanında teslim performansında % 44 iyileşme ve gelir/çevrim/karda % 76 artış.

13 Joseph Orlicky, Material Requirements Planning, McGraw Hill Book Company, 1975.

14 Eliyahu M. Goldratt ve Jeff Cox, *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*, North River Press, 1984

15 M. Umble, E. Umble ve S. Murakami, “Implementing theory of constraints in a traditional Japanese manufacturing environment: the case of Hitachi Tool Engineering,” *International Journal of Production Research,* Vol. 44, No. 10, 15, Mayıs 2006, ss. 1863-1880

16 Ibid.

17 A GUIDE TO MAKING EVER FLOURISHING COMPANY-PRODUCTION, DISTRIBUTION, MARKETING AND SALES. Chukei Publishing, 2008. Satoru Murakami, Jun Takahashi, Shotarou Kobayashi, s 196 - s 207

18 Eliyahu M. Goldratt, *Critical Chain,* North River Press, 1996.

ÖZEL EK

Devlerin Omuzunda Yükselmek

Eliyahu M. Goldratt ve Jeff Cox

AMAÇ

SÜREKLİ İYİLEŞTİRME SÜRECİ



200'ün üzerinde üniversite ve işletme fakültesinde ders kitabı olarak okutulan ve yöneticilerin elinden düşmeyen iş ve aşk romanı.

GÖZDEN GEÇİRİLMİŞ YENİ BASKI

